L'INDUSTRIE DE L'ACCUEIL EN ONTARIO : SES BESOINS EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION

SOMMAIRE

Ontario

Ministère de la Formation professionnelle
Ministère du Tourisme et des Loisirs
Ministère de la Collèges et Universités

L'INDUSTRIE DE L'ACCUEIL EN ONTARIO :

SES BESOINS EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION

SOMMAIRE

Cette étude a été effectuée par Laventhol & Horwath Management Consultants pour le comité directeur et parrainée par les ministères de la Formation professionnelle, du Tourisme et des Loisirs, et des Collèges et Universités

Remarque — Dans ce texte, lors qu'il désigne des personnes, le masculin est utilisé au sens neutre.

This publication is also available in English under the title: *Human Resource and Training Needs in Ontario's Hospitality Industry (Executive Summary).*

Contexte général et objectifs

La présente étude sur les besoins en ressources humaines et en formation de l'industrie de l'accueil en Ontario est née des préoccupations de cette industrie concernant ses problèmes importants au plan de la main-d'œuvre et les mesures à prendre pour y remédier. Pour aider l'industrie à résoudre ces difficultés, les ministères ontariens de la Formation professionnelle, du Tourisme et des Loisirs et des Collèges et Universités ont chargé une équipe de travail d'effectuer une étude ayant les objectifs suivants :

- déterminer l'état actuel de l'industrie de l'accueil en ce qui a trait à l'embauche d'un nombre suffisant d'employés qualifiés;
- évaluer la façon dont la cette situation pourrait changer au cours des trois ou cinq prochaines années;
- déterminer les lacunes et les possibilités de remédier à toute pénurie de main-d'œuvre qualifiée par le biais de programmes de formation ou d'autres mesures.

Méthodologie

La méthodologie utilisée dans le cadre de cette étude a fait appel à diverses techniques de recherche, notamment à l'envoi d'un questionnaire par la poste, à des entrevues personnelles et téléphoniques et à des rencontres de groupes d'intérêt.

Plus précisément, 4 000 questionnaires ont été distribués aux établissements de restauration et d'hébergement de l'industrie de l'accueil en Ontario, et le taux de réponse a été de 25 pour 100. Une analyse détaillée des 1 019 établissements qui ont répondu au questionnaire révèle qu'ils constituent un segment diversifié représentatif de l'industrie. Nous avons aussi effectué plus de 65 entrevues auprès de spécialistes de l'industrie (employeurs, éducateurs et agents gouvernementaux), en plus d'organiser 4 rencontres avec des groupes d'intérêt (de 8 à 10 personnes chacun) composés d'employés travaillant dans cette industrie.

Principales constatations

Aperçu général

Des entrevues préliminaires réalisées auprès de spécialistes de l'industrie et d'observateurs et d'une revue générale de la documentation actuelle sur l'industrie de l'accueil en Ontario, il se dégage un certain nombre de thèmes ou de perceptions courantes que l'on croit généralement à l'origine d'une situation de crise dans cette industrie. Nous avons examiné ces thèmes : (a) par une revue plus approfondie de la documentation, à l'aide de sources canadiennes et internationales, (b) à l'aide d'entrevues personnelles et téléphoniques, (c) par le biais d'un questionnaire envoyé par la poste et (d) par des rencontres de groupes d'intérêt. Nous avons fait la constatation suivante : *ces perceptions constituent parfois un préjudice véritable, mais les difficultés actuelles de l'industrie de l'accueil sont beaucoup plus complexes que ces perceptions le laissent entendre. Nous sommes d'avis que les lacunes au plan de la gestion des ressources humaines ont considérablement aggravé les problèmes que connaît cette industrie.*

Tant que les employeurs, tels que représentés par les directeurs des établissements de l'industrie de l'accueil, n'amélioreront pas leur gestion des ressources humaines, l'industrie ne pourra régler les problèmes principaux qui l'empêchent de recruter et de garder des employés efficaces. Nous présentons ci-après les perceptions les plus courantes qu'on nous a indiquées et qu'on considère généralement comme les principales causes des problèmes de main-d'œuvre de cette industrie. Nous les analysons avec soin en les comparant avec les faits recueillis au cours de notre étude.

Perception n° 1 ***Il existe dans toutes les catégories d'emploi une pénurie critique de main-d'œuvre. C'est là notre principale difficulté.***

Il faut reconnaître que le réservoir de main-d'œuvre en Ontario est étroit, surtout dans certaines régions. En outre, on admet généralement que la croissance de ce réservoir connaît un ralentissement. Ces phénomènes sont des sujets d'inquiétude importants dans l'industrie de l'accueil et viennent aggraver les grandes difficultés qu'elle éprouve à garder sa main-d'œuvre.

En raison des changements démographiques, de moins en moins de jeunes s'intègrent à la population active, et c'est un fait que la demande de main-d'œuvre a ainsi augmenté. Cette demande devrait s'accentuer au cours des années 1990. En outre, il y a toujours eu, dans l'industrie de l'accueil, une pénurie de chefs de cuisine et de cuisiniers.

Nous pensons néanmoins qu'en plus des problèmes découlant de la demande accrue de main-d'œuvre, l'industrie connaît des difficultés considérables en ce qui a trait à deux aspects importants :

- attirer des gens qualifiés en accueil et en relations sociales;
- les garder, une fois qu'elle les a embauchés.

En effet, nos entrevues nous ont indiqué que les employeurs gardent difficilement leur main-d'œuvre, dont le taux de rotation moyen se situe entre 200 pour 100 et 300 pour 100 par an. La situation est aggravée par l'incapacité des directeurs d'apparier correctement les employés et le travail à faire.

C'est là une situation que l'industrie peut améliorer si elle accepte de modifier ses pratiques concernant l'embauche et la formation de ses employés. Avec raison, plusieurs employés considèrent que leur industrie est une industrie de services. Mais seuls quelques employeurs ont implanté une véritable culture du service, c'est-à-dire créé un climat dans lequel la direction et le personnel travaillent ensemble pour offrir aux clients un service d'excellence. Ceux qui l'ont fait ont connu un essor remarquable au plan de la stabilité de leur personnel et de l'expansion de leur entreprise.

Perception n° 2 ***Les gens ne choisissent pas de travailler dans l'industrie de l'accueil. S'ils y travaillent, c'est parce qu'ils n'ont pu trouver un autre emploi ailleurs.***

Nos observations, lors des rencontres de groupes d'intérêt et de nos entrevues auprès de spécialistes, nous indiquent que plusieurs de ceux qui travaillent ou font carrière dans l'industrie de l'accueil le font par choix, non parce qu'ils ne pouvaient se trouver un travail dans un autre secteur industriel, mais parce qu'ils aiment y travailler et parce qu'ils se sentent à l'aise dans leur milieu de travail.

Il semble que l'une des difficultés qu'éprouvent ces gens vient de la pression exercée sur eux par leurs amis et connaissances hors de l'industrie. D'après les conclusions de nos rencontres et de nos entrevues, les personnes de l'extérieur considèrent que l'industrie de l'accueil est loin d'être un milieu de travail idéal.

Perception n° 3 ***Les prestations d'assurance-chômage et d'aide sociale sont trop élevées et trop proches du salaire minimum pour favoriser l'emploi dans l'industrie de l'accueil.***

Nos entrevues personnelles auprès des employeurs et nos rencontres avec les groupes d'employés nous indiquent que cette perception convient peut-être mal à ceux qui travaillent déjà dans cette industrie. Ils ne considèrent pas que l'écart entre les prestations d'assurance-chômage et leur salaire est une désincitation importante au travail. Hors de l'industrie, il se peut que l'on ne partage pas ce point de vue et que l'on soit influencé par des renseignements négatifs sur l'industrie de l'accueil.

Perception n° 4 ***Le Canada a besoin d'un plus grand nombre d'immigrants pour combler les besoins accrus de l'industrie en matière de main-d'œuvre .***

Certains employeurs considèrent l'accroissement du taux d'immigration comme une solution. Ils oublient que le réel problème à résoudre, c'est le nombre insuffisant de candidats qualifiés, qu'une immigration plus importante ne permettra pas nécessairement de régler. Certaines catégories d'emploi (par exemple, chefs de cuisine et cuisiniers) exigent des qualifications que l'on retrouve difficilement dans le réservoir de main-d'œuvre actuel. Il est néanmoins raisonnable de penser qu'un programme de commercialisation et de promotion bien orienté peut inciter plus de Canadiens à chercher un travail dans l'industrie de l'accueil, ce qui atténuerait la dépendance sur l'immigration. Des mesures visant à favoriser la stabilité du personnel pourraient aussi faire baisser considérablement le taux de postes vacants et de rotation de la main-d'œuvre, réduisant ainsi également la demande nette de main-d'œuvre qualifiée.

Les réponses au questionnaire et les entrevues personnelles révèlent que la mobilité qui caractérise l'industrie semble venir en partie de la recherche au sein de l'industrie, par les employés, d'un cadre de travail dans lequel ils se sentent plus à l'aise. Cela se traduit souvent par un poste auprès d'un autre employeur, qui offre un meilleur salaire et une plus grande reconnaissance du travail, un horaire plus souple ou un travail d'équipe plus stimulant.

Notre analyse des réponses au questionnaire nous permet de penser que les prévisions de croissance de l'emploi dans l'industrie de l'accueil sont, non pas trop optimistes, mais raisonnables.

Perception n° 5 ***Tout le monde veut diriger, mais personne ne veut retrousser ses manches et travailler.***

En général, il semble que rien ne confirme cette perception, selon nos entrevues avec des employés (lors de rencontres de groupes d'intérêt) et des employeurs (lors d'entrevues personnelles). Qu'il s'agisse de nettoyer une chambre, de servir à table, de débarrasser une table ou de faire un travail d'entretien général, un grand nombre de ceux qui effectuent ces tâches le font parce qu'ils sont convaincus d'être utiles et qu'ils aiment leur travail. Tous n'ont pas les qualités nécessaires pour assumer un rôle de direction ou de supervision, et en fait, plusieurs n'ambitionnent même pas d'assumer ces fonctions.

Perception n° 6 ***On perd de l'argent à former des gens qui se trouvent ensuite un emploi mieux rémunéré ailleurs.***

Les entrevues que nous avons effectuées, surtout celles auprès des employeurs, indiquent que ceux qui investissent dans la formation de leur personnel et implantent une culture du service au sein de leur entreprise considèrent que les dépenses engagées à cette fin leur ont permis de réduire de beaucoup le taux de rotation du personnel. Il y a de nombreux exemples d'entreprises, dans les diverses régions de l'Ontario, qui ont pu réduire à moins de 30 pour 100 par an leur taux de rotation qui se situait auparavant entre 200 pour 100 et 250 pour 100, en accordant une plus grande attention à leur personnel et en investissant davantage dans sa formation.

Mais dans ces entreprises progressistes, «formation» est un terme au sens large. La formation elle ne concerne pas exclusivement la formation professionnelle, mais porte aussi sur la culture du service. Elle vise, en dernière analyse, à faire adopter à la direction, à l'égard des employés, les mêmes pratiques que la direction attend de ses employés à l'égard de la clientèle.

D'après nos entrevues, un grand nombre de directeurs et de superviseurs ne semblent pas posséder ou avoir acquis eux-mêmes les habiletés qui conviennent à l'implantation d'une culture du service, y compris les habiletés appropriées au recrutement et aux entrevues, et les méthodes de sélection et d'évaluation nécessaires à l'encouragement et au perfectionnement du personnel. Nos entrevues auprès des employeurs qui se sont dotés d'un programme complet de formation et de travail en équipe au sein de leur entreprise montrent que l'adoption de ces pratiques peut considérablement réduire le taux de rotation de la main-d'œuvre.

Perception n° 7 ***Les gens travaillent dans l'industrie de l'accueil en attendant de trouver un véritable emploi.***

Dans ce secteur industriel, 65 pour 100 de ceux qui quittent leur emploi continuent à travailler dans la même industrie ou dans des industries connexes. C'est généralement pour profiter d'un salaire plus intéressant que les gens abandonnent l'industrie, mais nos entrevues auprès d'employés et d'employeurs confirment en général que ceux qui se sont orientés vers d'autres secteurs industriels l'ont fait à la suite d'une mauvaise expérience lors de leur dernier emploi.

Il est vrai que certains – c'est le cas des étudiants – ont recours à l'industrie de l'accueil comme expédient pour gagner un revenu provisoire, mais ils ne représentent pas une part importante de la main-d'œuvre de l'industrie.

Perception n° 8 ***La main-d'œuvre de l'industrie de l'accueil est surtout composée de travailleurs migrants.***

La migration au sein de l'industrie vient principalement de ce que les travailleurs vont d'un employeur à un autre, à la recherche de ce qui leur convient le mieux. Ils ne le font pas toujours pour des raisons salariales, mais plutôt pour trouver l'employeur qui répondra le mieux à leurs besoins au plan de l'affinité et des relations sociales. Plusieurs souhaitent travailler au sein d'une équipe efficace, ce qu'ils ne peuvent trouver facilement dans l'industrie. L'implantation d'une culture du service peut permettre de réduire cette migration.

Perception n° 9 ***Les marges bénéficiaires sont trop minces pour que l'industrie verse des salaires comparables à ceux des autres industries.***

C'est un fait reconnu que la moyenne du taux de salaire, dans l'industrie de l'accueil, est inférieure à la moyenne nationale. Mais si l'on tient compte des pourboires, repas gratuits et autres gratifications, les salaires se comparent à (et peuvent dépasser) ceux des autres industries de services telles que le commerce de détail. Nos rencontres avec les groupes d'intérêt indiquent que les gens travaillent dans cette industrie pour des raisons autres que le salaire de base qui leur est versé. Ceux qui ont choisi l'industrie de l'accueil ont généralement exprimé le désir de travailler dans un cadre et un métier de services.

On devrait rechercher, *en plus* des aspects purement pécuniaires, d'autres façons de rétribuer les employés. Le salaire de base doit évidemment leur permettre de combler leurs besoins essentiels. Mais il faut aussi intégrer à l'entreprise un système bien conçu d'avantages divers (gratifications, récompenses, travail d'équipe, etc.). Bien des gens ont choisi de travailler dans l'industrie de l'accueil parce qu'ils ne voulaient pas se retrouver dans un bureau ou dans une usine. La plupart aiment travailler avec d'autres et ont accepté de recevoir un salaire de base inférieur en choisissant cette industrie, mais il est possible de leur offrir d'autres avantages, pécuniaires et non pécuniaires.

Résumé des conclusions de l'étude

Nous présentons ci-après un résumé des conclusions qui se dégagent des réponses au questionnaire, des entrevues auprès de spécialistes et des rencontres avec des groupes d'intérêt sur les points suivants :

- demande en ressources humaines,
- difficultés de recrutement,
- réduction du taux de rotation du personnel,
- amélioration de l'image de l'industrie,
- formation, et
- rôle des tiers dans le recrutement, la stabilité et la formation du personnel.

Demande enressources humaines

De façon générale, nos données montrent que la demande en main-d'œuvre la plus importante concerne certaines catégories d'emploi, par exemple : serveurs, débarrasseurs, commis de cuisine, préposés à l'entretien ménager, cuisiniers, chefs de cuisine et préposés aux réservations et à la réception. La demande est aussi généralement plus forte du côté des emplois à temps partiel que des emplois à temps plein.

Difficultés de recrutement

On est d'avis que le recrutement est le problème principal de l'industrie de l'accueil. Nous avons cependant constaté que si le recrutement constitue un problème véritable, surtout dans un contexte de contraction de la main-d'œuvre, l'instabilité du personnel semble par contre représenter un problème encore plus important. Ceux qui ont répondu au questionnaire et les spécialistes au cours des entrevues se sont dits très inquiets du manque de candidats qualifiés aux postes vacants.

Or les employeurs qui se sont faits plus sélectifs, malgré l'urgence extrême avec laquelle ils devaient combler un poste vacant, et qui ont consacré plus de temps et d'attention à la formation d'un personnel qualifié, ont réduit considérablement le taux de rotation de leur personnel. En outre, il devrait être possible d'atténuer les difficultés de recrutement en cherchant à attirer des personnes qu'on oublie souvent : aînés ou retraités, personnes qui s'occupent de la maison, handicapés, etc.

Réduction du taux de rotation du personnel

L'une des meilleures façons de réduire les besoins en recrutement de nouveaux travailleurs, dans l'industrie de l'accueil, est de réduire le taux de rotation de la main-d'œuvre. Certains employeurs nous ont dit qu'ils avaient trouvé un moyen efficace de le faire, en accordant plus d'attention à leurs employés : meilleure initiation au travail des nouveaux employés pour qu'ils éprouvent rapidement un sentiment d'appartenance; rencontres libres et discussions pour permettre aux employés de mieux comprendre les choses «de l'intérieur» et de mieux connaître la situation de l'entreprise dans son secteur de marché; promotion des employés au

sein de l'entreprise (de débarrasseur à serveur, de serveur à hôte, etc.); mesures prises pour que les employés sentent qu'ils ont la compétence nécessaire pour faire face à diverses situations imprévues (par exemple, comment s'occuper d'un client mécontent).

Nos données indiquent que 35 pour 100 des employés de l'industrie de l'accueil qui quittent leur emploi quittent aussi cette industrie. Donc, 65 pour 100 de ceux qui quittent leur emploi restent dans l'industrie. Ceci semblerait indiquer que la rotation du personnel ne se fait pas principalement au détriment de l'industrie, et qu'il s'agit plutôt d'une migration des employés, qui recherchent de meilleurs établissements pour faire valoir leurs talents. Nous pensons qu'une bonne partie du taux actuel de postes vacants s'expliquent par le fait que les gens qui travaillent dans l'industrie de l'accueil sont en transition entre deux emplois.

Amélioration de l'image de l'industrie

Si elle veut attirer des travailleurs, l'industrie de l'accueil doit absolument corriger son image, associée à des salaires modestes, à de longues heures de travail et à du travail les fins de semaine et les jours de congé. Les faits prouvent que ce n'est pas tout le monde dans l'industrie qui gagne un salaire modeste, a de longues heures de travail et travaille toutes les fins de semaine et tous les jours de congé.

L'industrie compte plusieurs associations dont l'organisation est diffuse, et elle semble fragmentée. L'on reconnaît généralement qu'il devrait exister un organisme central pour améliorer l'image de l'industrie, mais personne ne semble en mesure d'en mobiliser les diverses composantes, et personne ne semble désireux de faire cavalier seul. Avant que des progrès véritables puissent être enregistrés à cet égard, il faudra peut-être attendre que des dirigeants influents de l'industrie s'en fassent les porte-parole.

L'amélioration de l'image de l'industrie dépendra naturellement, dans une grande mesure, de l'implantation de méthodes efficaces de gestion des ressources humaines.

Formation

Le taux élevé de rotation et d'attrition qui caractérise l'industrie nuit aux initiatives de formation de la part des employeurs. Or, la formation permet non seulement aux employés d'acquérir les compétences requises et d'améliorer leur rendement, elle accroît aussi leur estime de soi, leur professionnalisme et leur satisfaction au travail. En dernière analyse, la formation favorise la permanence du personnel.

Selon notre étude, les changements technologiques dans l'industrie de l'accueil ne posent pas de problème et ne représentent pas un facteur important dans les prévisions des besoins en ressources humaines et en formation. La plupart des spécialistes de l'industrie sont d'avis que les principaux changements technologiques se sont déjà produits. De façon générale, les nouveaux besoins découlant de ces changements n'exigent pas d'importants programmes de formation professionnelle, et les entreprises peuvent offrir ces programmes sur les lieux mêmes, dans un contexte familier.

Rôle des tiers dans le recrutement, la stabilité et la formation du personnel

Selon notre étude, l'industrie de l'accueil et le gouvernement ont un rôle important à jouer touchant le recrutement, la stabilité et la formation du personnel dans cette industrie. Plus d'un tiers des gens contactés pensent que l'industrie a un rôle à jouer à cet égard. En plus de faire en sorte d'offrir des carrières plus intéressantes (34 pour 100), elle doit aussi favoriser la formation de son personnel (36 pour 100). Quant au gouvernement, on lui reconnaît un rôle actif dans l'élaboration et la promotion de programmes de formation adaptés à l'industrie.

Conclusions

Notre étude des données quantitatives et qualitatives recueillies lors de l'enquête indique qu'au sein de l'industrie, des mesures peuvent être prises à trois plans essentiels : aux plans de la stratégie, des cadres intermédiaires et du personnel en contact avec la clientèle. Ces mesures doivent cependant faire l'objet d'efforts concertés. En effet, elles exigent un travail coordonné de la part de l'industrie, de ses associations affiliées, du gouvernement, des milieux de l'éducation et du syndicat.

Ces trois domaines critiques exigeant des initiatives représentent des liens que l'industrie, le gouvernement et le syndicat doivent établir, contrôler et consolider. La faiblesse ou l'absence d'un lien réduit l'aptitude de l'industrie à atteindre ses objectifs à long terme nécessaires : consolidation de l'industrie, et amélioration du contexte général dans lequel elle opère et de l'attitude de ses membres.

Toutes ces initiatives sont reliées au service et à la formation au service. Nous sommes d'avis que ce thème doit servir de base à la stratégie de l'industrie, et que le perfectionnement professionnel, la gestion des ressources humaines et les communications découleront de cette stratégie et viendront nécessairement la renforcer.

Nous croyons que l'essor de l'industrie repose sur l'implantation et la consolidation d'une chose : cultiver le service au sein de ses divers établissements. Cela exigera des mesures de formation professionnelle novatrices à l'intention des directeurs, des superviseurs et de tout le personnel. Jusqu'ici, l'industrie définissait trop étroitement la formation professionnelle. Les entreprises doivent comprendre que, dans une équipe qui assure un service, chacun joue un rôle important, à l'échelon le plus bas comme à l'échelon le plus élevé, qu'il s'agisse du personnel en contact avec la clientèle, du personnel de soutien ou du personnel cadre.

Tout en tenant compte de ces principes, l'industrie doit néanmoins s'assurer que ses initiatives soient concertées et s'inspirent d'une vision cohérente de la culture du service et de son mode d'implantation. Elle doit éviter les efforts dispersés et la poursuite de vues divergentes de cette culture. Cela exigera de l'industrie et de ses associations représentatives une profonde collaboration en vue d'un objectif commun. Quant au rôle du gouvernement, des collèges et universités et du syndicat, il devrait consister à aider l'industrie à élaborer et à mettre en œuvre des programmes communs et à favoriser son essor continu par des efforts constants.

Nous pensons que trop de stéréotypes négatifs circulent au sujet de l'industrie de l'accueil. Chaque secteur industriel a des problèmes; mais il faut malheureusement reconnaître que l'un de ceux de l'industrie de l'accueil est de présenter une image peu flatteuse. Un certain nombre d'entreprises (indépendantes ou qui font partie d'une chaîne) ont fait des progrès remarquables en cherchant à améliorer le milieu de travail de leur personnel, et recueillent déjà le fruit de leurs efforts. Voici quelques-unes des mesures qu'elles ont prises :

- programmes d'initiation au travail officiels ,
- recrutement sélectif,
- établissement d'étapes de carrière,
- investissements permanents dans la formation,
- réunions mensuelles du personnel, et
- formation continue au travail.

Ces établissements ont réduit le taux de rotation du personnel, amélioré l'esprit d'équipe, et les clients qui les fréquentent se retrouvent dans un cadre agréable qui les incite à revenir. Ces réalisations s'expliquent non seulement par les ressources consacrées officiellement à la formation, mais aussi par une poursuite déterminée de l'excellence dans tous les services à la clientèle.

ANNEXE

Cas n° 1

L'entreprise A compte plus de 40 établissements de restauration en Ontario, dont la majorité se trouvent dans le Toronto métropolitain. Il y a deux ans encore, les ressources qu'elle consacrait à la formation, non seulement à l'initiation au travail, mais aussi à la formation continue, étaient négligeables. Jusque là, la disponibilité de main-d'œuvre n'était pas un problème important, et l'entreprise arrivait à se tirer d'affaire malgré un taux de rotation de 250 pour 100 du personnel en contact avec la clientèle.

Reconnaissant que le réservoir de main-d'œuvre s'amenuisait et qu'ils devaient prendre des mesures de remplacement, les cadres supérieurs décidèrent d'investir dans la formation de leur personnel. L'entreprise élabora et mit sur pied un programme adapté d'initiation au travail et des programmes de soutien continus. Elle affecta également certains montants aux directeurs de ses établissements pour leur permettre de créer un esprit d'équipe au sein de leur personnel. L'entreprise est d'avis qu'elle a plus que récupéré ses investissements dans la formation et les dépenses constantes associées au programme, comme le montrent les résultats suivants :

- réduction du taux annuel de rotation du personnel de l'ordre de 50 pour 100 à 100 pour 100, entraînant une baisse des coûts du recrutement;
- diminution des dérangements lors de l'arrivée de nouveaux employés;
- réduction des coûts de formation, moins de nouveaux employés ayant besoin d'être formés.

L'entreprise entend raffiner davantage ses programmes de formation. Elle a également constaté qu'il lui a été possible d'augmenter ses salaires sans que cela ait d'incidences considérables sur sa rentabilité – elle a augmenté son chiffre d'affaires, car sa clientèle est plus satisfaite.

Cas n° 2

Une grande chaîne hôtelière nous a présenté les observations suivantes touchant ses difficultés au plan du recrutement du personnel. Elle venait d'inaugurer un nouvel hôtel en 1988 et avait interviewé près de 10 000 candidats. Les candidats ne manquaient pas, mais peu étaient qualifiés. La direction n'entendait cependant pas abaisser ses normes, et a continué d'interviewer et de ne retenir que les candidats qualifiés. C'était là un principe de base auquel elle tenait, comme le montre la citation suivante :

> Il ne faut pas abaisser ses normes en fonction des meilleurs candidats qui se présentent. Il faut passer tous les candidats au crible et s'en tenir aux normes fixées, jusqu'à ce que vous ayez retenu le nombre requis de candidats qui s'y conforment.

Selon cette entreprise, le recrutement de candidats médiocres peut avoir des effets très néfastes :

> Si vous faites des compromis en embauchant quelqu'un, et que vous intégrez cette personne aux autres, il arrive peu à peu qu'au lieu d'atteindre le niveau élevé que vous recherchiez, tout se nivelle au plus bas.

Dans chaque hôtel, c'est le directeur général qui a le dernier mot sur l'embauche d'un candidat. Il rencontre chacun personnellement, même pour un emploi à temps partiel ou un emploi d'été. Le directeur général se déplace également dans tous les services de l'hôtel et prend le temps de converser avec les nouveaux employés pour leur demander s'ils aiment leur travail et s'ils ont des difficultés.

La rotation de la main-d'œuvre ne présente pas de gros problème dans cette entreprise. Parce qu'elle est en mesure d'offrir un service exceptionnel, l'entreprise peut également verser des salaires intéressants et demander un prix élevé pour ses services, sans craindre de perdre des clients.

Cas n° 3

Un établissement hôtelier de l'extérieur de Toronto connaît un taux de rotation de sa main-d'œuvre d'environ 50 pour 100, alors que celui des autres établissements des environs est de 150 pour 100 à 250 pour 100. La citation suivante montre bien la raison de ce taux de rotation inférieur :

> Mon personnel, c'est un investissement important. Je m'occupe de mes employés, car 33 pour 100 des revenus de l'hôtel leur reviennent. Nos objectifs sont élevés, et seuls mes employés me permettront de les atteindre. Ils sont tous fiers de travailler ici.

Voici quelques mesures qui ont été prises par les cadres supérieurs :

- initiation au travail de trois heures, assurée à chaque nouvel employé;
- réunions mensuelles du personnel de tous les services;
- libre accès aux livres comptables – «Je communique tous les résultats à mon personnel»;
- établissements d'étapes de carrière;
- investissements continus dans la formation – moyenne annuelle de 500 $ par employé;
- formation continue sur les lieux.

En fait, cet employeur paye moins cher pour sa main-d'œuvre non qualifiée que les autres établissements de la région. Le bas taux de rotation de la main-d'œuvre a un effet remarquable sur la fidélité de la clientèle : environ 72 pour 100 des clients de l'établissement sont des habitués. «Nos clients sont habitués aux mêmes employés, ce qui a une incidence positive sur leur expérience de séjour chez nous.»

ISBN 0-7729-6314-2

L'INDUSTRIE DE L'ACCUEIL EN ONTARIO : SES BESOINS EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION

Ontario

Ministère de la Formation professionnelle
Ministère du Tourisme et des Loisirs
Ministère de la Collèges et Universités

L'INDUSTRIE DE L'ACCUEIL EN ONTARIO :

SES BESOINS EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION

Cette étude a été effectuée par Laventhol & Horwath Management Consultants pour le comité directeur et parrainée par les ministères de la Formation professionnelle, du Tourisme et des Loisirs, et des Collèges et Universités

Remarque - Dans ce texte, lors qu'il désigne des personnes, le masculin est utilisé au sens neutre.

This publication is also available in English under the title: *Human Resource and Training Needs in Ontario's Hospitality Industry.*

90-07078/

TABLE DES MATIÈRES

Page

SOMMAIRE 1

Contexte général et objectifs 1
Méthodologie 1
Principales constatations 1
Conclusions 8

CHAPITRE I - DONNÉES GÉNÉRALES ET ORGANISATION DU RAPPORT 11

Données générales 11
Organisation du rapport 12

CHAPITRE II - DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE 15

Démarche 15
Méthodologie 15

CHAPITRE III - TRAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'INDUSTRIE 19

Introduction 19
Profil de l'industrie, par secteur et par région 19
Caractéristiques de l'emploi 21

CHAPITRE IV - PERSPECTIVES DU MARCHÉ 29

Introduction 29
Besoins en ressources humaines 29
L'offre externe 33
Écarts entre l'offre et la demande 43
Façons de combler les lacunes 43

CHAPITRE V - FORMATION 47

Introduction 47
Programmes de formation actuels 47
Incidences de la technologie sur les besoins en matière de formation 49
Besoins particuliers en matière de formation professionnelle 55
Autres considérations sur la formation. 55

TABLE DES MATIÈRES
(suite)

Page

CHAPITRE VI - CONCLUSIONS 63

Aperçu 63
Mesures d'intervention de l'industrie (schéma 1) 65
Personnel de direction et de supervision (schéma 2) 69
Personnel en contact direct avec la clientèle
et personnel de soutien (schéma 3) 72
Résumé 74

ANNEXE A - L'INDUSTRIE DE L'ACCUEIL EN ONTARIO A-1

ANNEXE B - MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE B-1

ANNEXE C - QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE, ENVOYÉ PAR LA POSTE C-1

ANNEXE D - ENTREVUES AUPRÈS DE SPÉCIALISTES DE L'INDUSTRIE D-1

ANNEXE E - RENCONTRES DE GROUPES D'INTÉRÊT E-1

ANNEXE F - CONNAISSANCE ET UTILISATION DES PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX D'AIDE À LA FORMATION F-1

ANNEXE G - MEMBRES DES COMITÉS G-1

LISTE DES TABLEAUX

		Page
Tableau 1	Nombre d'établissements qui ont répondu, dans l'industrie de l'accueil, par sous-groupe	16
Tableau 2	Catégories d'emploi (entreprises qui ont répondu), janvier 1989	22
Tableau 3	Emplois dans l'industrie de l'accueil en Ontario	23
Tableau 4	Rémunération hebdomadaire moyenne dans l'industrie de l'accueil (sans les heures supplémentaires)	24
Tableau 5	Moyenne du nombre d'employés durant la haute saison	26
Tableau 6	Moyenne d'emploi actuelle et prévisions des besoins, par titre d'emploi (moyenne du nombre d'employés)	30
Tableau 7	Postes vacants actuels, par titre d'emploi (moyenne du nombre d'employés par poste), janvier 1989	31
Tableau 8	Difficultés de recrutement du personnel (en pourcentage)	34
Tableau 9	Destination des employés après leur départ	36
Tableau 10	Principales raisons du départ d'employés	38
Tableau 11	Mesures prises pour favoriser la stabilité du personnel (en pourcentage)	42
Tableau 12	Possibilités d'avancement (en pourcentage)	44
Tableau 13	Programmes de formation dans l'industrie de l'accueil	48
Tableau 14	Technologies utilisées, à acquérir ou à utiliser plus intensivement	50
Tableau 15	Besoins de l'industrie en matière de formation	52
Tableau 16	Besoins en matière de formation, selon les titres d'emploi (en pourcentage)	53
Tableau 17	Qualifications requises, selon les titres d'emploi	54
Tableau 18	Formation actuelle et prévisions, par titres d'emploi	57

LISTE DES TABLEAUX
(suite)

		Page
Tableau 19	Facteurs limitant la participation à des programmes de formation officiels (classement moyen)	59
Tableau 20	Rôle de l'industrie, du syndicat et du gouvernement dans le recrutement, la stabilité et la formation du personnel (en pourcentage)	60
Tableau A-1	Nombre d'établissements dans l'industrie de l'accueil en Ontario	A-8
Tableau A-2	Répartition des emplois dans l'industrie de l'accueil en Ontario, selon les régions, 1986	A-9
Tableau B-1	Composition des cinq régions ontariennes, par comtés	B-2
Tableau B-2	Répartition et sélection de l'échantillon de la Commission des accidents du travail (CAT), par région et par industrie	B-3
Tableau B-3	Répartition de l'échantillon et des entreprises qui ont répondu au questionnaire	B-5
Tableau B-4	Classification des entreprises qui ont répondu au questionnaire, selon le chiffre d'affaires (en pourcentage)	B-8
Tableau B-5	Industrie de l'accueil, profil des entreprises qui ont répondu au questionnaire (en pourcentage)	B-9
Tableau B-6	Entreprises francophones qui ont répondu au questionnaire	B-10
Tableau B-7	Liste des entreprises où des entrevues ont été effectuées auprès de spécialistes	B-11
Tableau F-1	Connaissance des programmes d'aide à la formation gouvernementaux	F-1
Tableau F-2	Utilisation des programmes d'aide à la formation gouvernementaux par ceux qui les connaissent (en pourcentage)	F-2

LISTE DES GRAPHIQUES

		Page
Graphique 1	Répartition régionale de l'industrie	20
Graphique 2	Répartition de l'industrie, selon l'importance des effectifs (établissements qui ont répondu)	20
Graphique 3	Taux d'emploi mensuel dans l'industrie de l'accueil (restauration et hébergement)	25
Graphique 4	Répartition de l'emploi dans l'industrie de l'accueil, selon le sexe et par sous-groupes, 1986	27
Graphique 5	Prévisions de croissance de l'emploi, par industrie, 1986-1992	33
Graphique 6	Mesures prises pour favoriser la stabilité du personnel	46
Graphique 7	Formation additionnelle requise dans les services de restauration, suite aux changements technologiques	51
Graphique 8	Formation additionnelle requise dans les services d'hébergement, suite aux changements technologiques	51
Graphique 9	Connaissance des programmes d'aide à la formation provinciaux	61
Graphique 10	Utilisation des programmes d'aide à la formation provinciaux par les entreprises qui les connaissent	61

LISTE DES SCHÉMAS

Schéma 1	Industrie	67
Schéma 2	Personnel de direction et de supervision	71
Schéma 3	Personnel en contact avec la clientèle	74

SOMMAIRE

Contexte général et objectifs

La présente étude sur les besoins en ressources humaines et en formation de l'industrie de l'accueil en Ontario est née des préoccupations de cette industrie concernant ses problèmes importants au plan de la main-d'œuvre et les mesures à prendre pour y remédier. Pour aider l'industrie à résoudre ces difficultés, les ministères ontariens de la Formation professionnelle, du Tourisme et des Loisirs et des Collèges et Universités ont chargé une équipe de travail d'effectuer une étude ayant les objectifs suivants :

- déterminer l'état actuel de l'industrie de l'accueil en ce qui a trait à l'embauche d'un nombre suffisant d'employés qualifiés;
- évaluer la façon dont la cette situation pourrait changer au cours des trois ou cinq prochaines années;
- déterminer les lacunes et les possibilités de remédier à toute pénurie de main-d'œuvre qualifiée par le biais de programmes de formation ou d'autres mesures.

Méthodologie

La méthodologie utilisée dans le cadre de cette étude a fait appel à diverses techniques de recherche, notamment à l'envoi d'un questionnaire par la poste, à des entrevues personnelles et téléphoniques et à des rencontres de groupes d'intérêt.

Plus précisément, 4 000 questionnaires ont été distribués aux établissements de restauration et d'hébergement de l'industrie de l'accueil en Ontario, et le taux de réponse a été de 25 pour 100. Une analyse détaillée des 1 019 établissements qui ont répondu au questionnaire révèle qu'ils constituent un segment diversifié représentatif de l'industrie. Nous avons aussi effectué plus de 65 entrevues auprès de spécialistes de l'industrie (employeurs, éducateurs et agents gouvernementaux), en plus d'organiser 4 rencontres avec des groupes d'intérêt (de 8 à 10 personnes chacun) composés d'employés travaillant dans cette industrie.

Principales constatations

<u>Aperçu général</u>

Des entrevues préliminaires réalisées auprès de spécialistes de l'industrie et d'observateurs et d'une revue générale de la documentation actuelle sur l'industrie de l'accueil en Ontario, il se dégage un certain nombre de thèmes ou de perceptions courantes que l'on croit généralement à l'origine d'une situation de crise dans cette industrie. Nous avons examiné ces thèmes : (a) par une revue plus approfondie de la documentation, à l'aide de sources canadiennes et internationales, (b) à l'aide d'entrevues personnelles et téléphoniques, (c) par le biais d'un questionnaire envoyé par la poste et (d) par des rencontres de groupes d'intérêt. Nous avons fait la constatation suivante : *ces perceptions constituent parfois un préjudice véritable, mais*

les difficultés actuelles de l'industrie de l'accueil sont beaucoup plus complexes que ces perceptions le laissent entendre. Nous sommes d'avis que les lacunes au plan de la gestion des ressources humaines ont considérablement aggravé les problèmes que connaît cette industrie.

Tant que les employeurs, tels que représentés par les directeurs des établissements de l'industrie de l'accueil, n'amélioreront pas leur gestion des ressources humaines, l'industrie ne pourra régler les problèmes principaux qui l'empêchent de recruter et de garder des employés efficaces. Nous présentons ci-après les perceptions les plus courantes qu'on nous a indiquées et qu'on considère généralement comme les principales causes des problèmes de main-d'œuvre de cette industrie. Nous les analysons avec soin en les comparant avec les faits recueillis au cours de notre étude.

Perception n° 1 ***Il existe dans toutes les catégories d'emploi une pénurie critique de main-d'œuvre. C'est là notre principale difficulté.***

Il faut reconnaître que le réservoir de main-d'œuvre en Ontario est étroit, surtout dans certaines régions. En outre, on admet généralement que la croissance de ce réservoir connaît un ralentissement. Ces phénomènes sont des sujets d'inquiétude importants dans l'industrie de l'accueil et viennent aggraver les grandes difficultés qu'elle éprouve à garder sa main-d'œuvre.

En raison des changements démographiques, de moins en moins de jeunes s'intègrent à la population active, et c'est un fait que la demande de main-d'œuvre a ainsi augmenté. Cette demande devrait s'accentuer au cours des années 1990. En outre, il y a toujours eu, dans l'industrie de l'accueil, une pénurie de chefs de cuisine et de cuisiniers.

Nous pensons néanmoins qu'en plus des problèmes découlant de la demande accrue de main-d'œuvre, l'industrie connaît des difficultés considérables en ce qui a trait à deux aspects importants :

- attirer des gens qualifiés en accueil et en relations sociales;
- les garder, une fois qu'elle les a embauchés.

En effet, nos entrevues nous ont indiqué que les employeurs gardent difficilement leur main-d'œuvre, dont le taux de rotation moyen se situe entre 200 pour 100 et 300 pour 100 par an. La situation est aggravée par l'incapacité des directeurs d'apparier correctement les employés et le travail à faire.

C'est là une situation que l'industrie peut améliorer si elle accepte de modifier ses pratiques concernant l'embauche et la formation de ses employés. Avec raison, plusieurs employés considèrent que leur industrie est une industrie de services. Mais seuls quelques employeurs ont implanté une véritable culture du service, c'est-à-dire créé un climat dans lequel la direction et le personnel travaillent ensemble pour offrir aux clients un service d'excellence. Ceux qui l'ont fait ont connu un essor remarquable au plan de la stabilité de leur personnel et de l'expansion de leur entreprise.

Perception n° 2 ***Les gens ne choisissent pas de travailler dans l'industrie de l'accueil. S'ils y travaillent, c'est parce qu'ils n'ont pu trouver un autre emploi ailleurs.***

Nos observations, lors des rencontres de groupes d'intérêt et de nos entrevues auprès de spécialistes, nous indiquent que plusieurs de ceux qui travaillent ou font carrière dans l'industrie de l'accueil le font par choix, non parce qu'ils ne pouvaient se trouver un travail dans un autre secteur industriel, mais parce qu'ils aiment y travailler et parce qu'ils se sentent à l'aise dans leur milieu de travail.

Il semble que l'une des difficultés qu'éprouvent ces gens vient de la pression exercée sur eux par leurs amis et connaissances hors de l'industrie. D'après les conclusions de nos rencontres et de nos entrevues, les personnes de l'extérieur considèrent que l'industrie de l'accueil est loin d'être un milieu de travail idéal.

Perception n° 3 ***Les prestations d'assurance-chômage et d'aide sociale sont trop élevées et trop proches du salaire minimum pour favoriser l'emploi dans l'industrie de l'accueil.***

Nos entrevues personnelles auprès des employeurs et nos rencontres avec les groupes d'employés nous indiquent que cette perception convient peut-être mal à ceux qui travaillent déjà dans cette industrie. Ils ne considèrent pas que l'écart entre les prestations d'assurance-chômage et leur salaire est une désincitation importante au travail. Hors de l'industrie, il se peut que l'on ne partage pas ce point de vue et que l'on soit influencé par des renseignements négatifs sur l'industrie de l'accueil.

Perception n° 4 ***Le Canada a besoin d'un plus grand nombre d'immigrants pour combler les besoins accrus de l'industrie en matière de main-d'œuvre .***

Certains employeurs considèrent l'accroissement du taux d'immigration comme une solution. Ils oublient que le réel problème à résoudre, c'est le nombre insuffisant de candidats qualifiés, qu'une immigration plus importante ne permettra pas nécessairement de régler. Certaines catégories d'emploi (par exemple, chefs de cuisine et cuisiniers) exigent des qualifications que l'on retrouve difficilement dans le réservoir de main-d'œuvre actuel. Il est néanmoins raisonnable de penser qu'un programme de commercialisation et de promotion bien orienté peut inciter plus de Canadiens à chercher un travail dans l'industrie de l'accueil, ce qui atténuerait la dépendance sur l'immigration. Des mesures visant à favoriser la stabilité du personnel pourraient aussi faire baisser considérablement le taux de postes vacants et de rotation de la main-d'œuvre, réduisant ainsi également la demande nette de main-d'œuvre qualifiée.

Les réponses au questionnaire et les entrevues personnelles révèlent que la mobilité qui caractérise l'industrie semble venir en partie de la recherche au sein de l'industrie, par les employés, d'un cadre de travail dans lequel ils se sentent plus à l'aise. Cela se traduit souvent par un poste auprès d'un autre employeur, qui offre un meilleur salaire et une plus grande reconnaissance du travail, un horaire plus souple ou un travail d'équipe plus stimulant.

Notre analyse des réponses au questionnaire nous permet de penser que les prévisions de croissance de l'emploi dans l'industrie de l'accueil sont, non pas trop optimistes, mais raisonnables.

Perception n° 5 ***Tout le monde veut diriger, mais personne ne veut retrousser ses manches et travailler.***

En général, il semble que rien ne confirme cette perception, selon nos entrevues avec des employés (lors de rencontres de groupes d'intérêt) et des employeurs (lors d'entrevues personnelles). Qu'il s'agisse de nettoyer une chambre, de servir à table, de débarrasser une table ou de faire un travail d'entretien général, un grand nombre de ceux qui effectuent ces tâches le font parce qu'ils sont convaincus d'être utiles et qu'ils aiment leur travail. Tous n'ont pas les qualités nécessaires pour assumer un rôle de direction ou de supervision, et en fait, plusieurs n'ambitionnent même pas d'assumer ces fonctions.

Perception n° 6 ***On perd de l'argent à former des gens qui se trouvent ensuite un emploi mieux rémunéré ailleurs.***

Les entrevues que nous avons effectuées, surtout celles auprès des employeurs, indiquent que ceux qui investissent dans la formation de leur personnel et implantent une culture du service au sein de leur entreprise considèrent que les dépenses engagées à cette fin leur ont permis de réduire de beaucoup le taux de rotation du personnel. Il y a de nombreux exemples d'entreprises, dans les diverses régions de l'Ontario, qui ont pu réduire à moins de 30 pour 100 par an leur taux de rotation qui se situait auparavant entre 200 pour 100 et 250 pour 100, en accordant une plus grande attention à leur personnel et en investissant davantage dans sa formation.

Mais dans ces entreprises progressistes, «formation» est un terme au sens large. La formation elle ne concerne pas exclusivement la formation professionnelle, mais porte aussi sur la culture du service. Elle vise, en dernière analyse, à faire adopter à la direction, à l'égard des employés, les mêmes pratiques que la direction attend de ses employés à l'égard de la clientèle.

D'après nos entrevues, un grand nombre de directeurs et de superviseurs ne semblent pas posséder ou avoir acquis eux-mêmes les habiletés qui conviennent à l'implantation d'une culture du service, y compris les habiletés appropriées au recrutement et aux entrevues, et les méthodes de sélection et d'évaluation nécessaires à l'encouragement et au perfectionnement du personnel. Nos entrevues auprès des employeurs qui se sont dotés d'un programme complet de formation et de travail en équipe au sein de leur entreprise montrent que l'adoption de ces pratiques peut considérablement réduire le taux de rotation de la main-d'œuvre.

Perception n° 7 ***Les gens travaillent dans l'industrie de l'accueil en attendant de trouver un véritable emploi.***

Dans ce secteur industriel, 65 pour 100 de ceux qui quittent leur emploi continuent à travailler dans la même industrie ou dans des industries connexes. C'est généralement pour profiter

d'un salaire plus intéressant que les gens abandonnent l'industrie, mais nos entrevues auprès d'employés et d'employeurs confirment en général que ceux qui se sont orientés vers d'autres secteurs industriels l'ont fait à la suite d'une mauvaise expérience lors de leur dernier emploi.

Il est vrai que certains – c'est le cas des étudiants – ont recours à l'industrie de l'accueil comme expédient pour gagner un revenu provisoire, mais ils ne représentent pas une part importante de la main-d'œuvre de l'industrie.

Perception n° 8 ***La main-d'œuvre de l'industrie de l'accueil est surtout composée de travailleurs migrants.***

La migration au sein de l'industrie vient principalement de ce que les travailleurs vont d'un employeur à un autre, à la recherche de ce qui leur convient le mieux. Ils ne le font pas toujours pour des raisons salariales, mais plutôt pour trouver l'employeur qui répondra le mieux à leurs besoins au plan de l'affinité et des relations sociales. Plusieurs souhaitent travailler au sein d'une équipe efficace, ce qu'ils ne peuvent trouver facilement dans l'industrie. L'implantation d'une culture du service peut permettre de réduire cette migration.

Perception n° 9 ***Les marges bénéficiaires sont trop minces pour que l'industrie verse des salaires comparables à ceux des autres industries.***

C'est un fait reconnu que la moyenne du taux de salaire, dans l'industrie de l'accueil, est inférieure à la moyenne nationale. Mais si l'on tient compte des pourboires, repas gratuits et autres gratifications, les salaires se comparent à (et peuvent dépasser) ceux des autres industries de services telles que le commerce de détail. Nos rencontres avec les groupes d'intérêt indiquent que les gens travaillent dans cette industrie pour des raisons autres que le salaire de base qui leur est versé. Ceux qui ont choisi l'industrie de l'accueil ont généralement exprimé le désir de travailler dans un cadre et un métier de services.

On devrait rechercher, *en plus* des aspects purement pécuniaires, d'autres façons de rétribuer les employés. Le salaire de base doit évidemment leur permettre de combler leurs besoins essentiels. Mais il faut aussi intégrer à l'entreprise un système bien conçu d'avantages divers (gratifications, récompenses, travail d'équipe, etc.). Bien des gens ont choisi de travailler dans l'industrie de l'accueil parce qu'ils ne voulaient pas se retrouver dans un bureau ou dans une usine. La plupart aiment travailler avec d'autres et ont accepté de recevoir un salaire de base inférieur en choisissant cette industrie, mais il est possible de leur offrir d'autres avantages, pécuniaires et non pécuniaires.

Résumé des conclusions de l'étude

Nous présentons ci-après un résumé des conclusions qui se dégagent des réponses au questionnaire, des entrevues auprès de spécialistes et des rencontres avec des groupes d'intérêt sur les points suivants :

- demande en ressources humaines,
- difficultés de recrutement,
- réduction du taux de rotation du personnel,
- amélioration de l'image de l'industrie,
- formation, et
- rôle des tiers dans le recrutement, la stabilité et la formation du personnel.

Demande en ressources humaines

De façon générale, nos données montrent que la demande en main-d'œuvre la plus importante concerne certaines catégories d'emploi, par exemple : serveurs, débarrasseurs, commis de cuisine, préposés à l'entretien ménager, cuisiniers, chefs de cuisine et préposés aux réservations et à la réception. La demande est aussi généralement plus forte du côté des emplois à temps partiel que des emplois à temps plein.

Difficultés de recrutement

On est d'avis que le recrutement est le problème principal de l'industrie de l'accueil. Nous avons cependant constaté que si le recrutement constitue un problème véritable, surtout dans un contexte de contraction de la main-d'œuvre, l'instabilité du personnel semble par contre représenter un problème encore plus important. Ceux qui ont répondu au questionnaire et les spécialistes au cours des entrevues se sont dits très inquiets du manque de candidats qualifiés aux postes vacants.

Or les employeurs qui se sont faits plus sélectifs, malgré l'urgence extrême avec laquelle ils devaient combler un poste vacant, et qui ont consacré plus de temps et d'attention à la formation d'un personnel qualifié, ont réduit considérablement le taux de rotation de leur personnel. En outre, il devrait être possible d'atténuer les difficultés de recrutement en cherchant à attirer des personnes qu'on oublie souvent : aînés ou retraités, personnes qui s'occupent de la maison, handicapés, etc.

Réduction du taux de rotation du personnel

L'une des meilleures façons de réduire les besoins en recrutement de nouveaux travailleurs, dans l'industrie de l'accueil, est de réduire le taux de rotation de la main-d'œuvre. Certains employeurs nous ont dit qu'ils avaient trouvé un moyen efficace de le faire, en accordant plus d'attention à leurs employés : meilleure initiation au travail des nouveaux employés pour qu'ils éprouvent rapidement un sentiment d'appartenance; rencontres libres et discussions pour permettre aux employés de mieux comprendre les choses «de l'intérieur» et de mieux connaître la situation de l'entreprise dans son secteur de marché; promotion des employés au

sein de l'entreprise (de débarrasseur à serveur, de serveur à hôte, etc.); mesures prises pour que les employés sentent qu'ils ont la compétence nécessaire pour faire face à diverses situations imprévues (par exemple, comment s'occuper d'un client mécontent).

Nos données indiquent que 35 pour 100 des employés de l'industrie de l'accueil qui quittent leur emploi quittent aussi cette industrie. Donc, 65 pour 100 de ceux qui quittent leur emploi restent dans l'industrie. Ceci semblerait indiquer que la rotation du personnel ne se fait pas principalement au détriment de l'industrie, et qu'il s'agit plutôt d'une migration des employés, qui recherchent de meilleurs établissements pour faire valoir leurs talents. Nous pensons qu'une bonne partie du taux actuel de postes vacants s'expliquent par le fait que les gens qui travaillent dans l'industrie de l'accueil sont en transition entre deux emplois.

Amélioration de l'image de l'industrie

Si elle veut attirer des travailleurs, l'industrie de l'accueil doit absolument corriger son image, associée à des salaires modestes, à de longues heures de travail et à du travail les fins de semaine et les jours de congé. Les faits prouvent que ce n'est pas tout le monde dans l'industrie qui gagne un salaire modeste, a de longues heures de travail et travaille toutes les fins de semaine et tous les jours de congé.

L'industrie compte plusieurs associations dont l'organisation est diffuse, et elle semble fragmentée. L'on reconnaît généralement qu'il devrait exister un organisme central pour améliorer l'image de l'industrie, mais personne ne semble en mesure d'en mobiliser les diverses composantes, et personne ne semble désireux de faire cavalier seul. Avant que des progrès véritables puissent être enregistrés à cet égard, il faudra peut-être attendre que des dirigeants influents de l'industrie s'en fassent les porte-parole.

L'amélioration de l'image de l'industrie dépendra naturellement, dans une grande mesure, de l'implantation de méthodes efficaces de gestion des ressources humaines.

Formation

Le taux élevé de rotation et d'attrition qui caractérise l'industrie nuit aux initiatives de formation de la part des employeurs. Or, la formation permet non seulement aux employés d'acquérir les compétences requises et d'améliorer leur rendement, elle accroît aussi leur estime de soi, leur professionnalisme et leur satisfaction au travail. En dernière analyse, la formation favorise la permanence du personnel.

Selon notre étude, les changements technologiques dans l'industrie de l'accueil ne posent pas de problème et ne représentent pas un facteur important dans les prévisions des besoins en ressources humaines et en formation. La plupart des spécialistes de l'industrie sont d'avis que les principaux changements technologiques se sont déjà produits. De façon générale, les nouveaux besoins découlant de ces changements n'exigent pas d'importants programmes de formation professionnelle, et les entreprises peuvent offrir ces programmes sur les lieux mêmes, dans un contexte familier.

Rôle des tiers dans le recrutement, la stabilité et la formation du personnel

Selon notre étude, l'industrie de l'accueil et le gouvernement ont un rôle important à jouer touchant le recrutement, la stabilité et la formation du personnel dans cette industrie. Plus d'un tiers des gens contactés pensent que l'industrie a un rôle à jouer à cet égard. En plus de faire en sorte d'offrir des carrières plus intéressantes (34 pour 100), elle doit aussi favoriser la formation de son personnel (36 pour 100). Quant au gouvernement, on lui reconnaît un rôle actif dans l'élaboration et la promotion de programmes de formation adaptés à l'industrie.

Conclusions

Notre étude des données quantitatives et qualitatives recueillies lors de l'enquête indique qu'au sein de l'industrie, des mesures peuvent être prises à trois plans essentiels : aux plans de la stratégie, des cadres intermédiaires et du personnel en contact avec la clientèle. Ces mesures doivent cependant faire l'objet d'efforts concertés. En effet, elles exigent un travail coordonné de la part de l'industrie, de ses associations affiliées, du gouvernement, des milieux de l'éducation et du syndicat.

Ces trois domaines critiques exigeant des initiatives représentent des liens que l'industrie, le gouvernement et le syndicat doivent établir, contrôler et consolider. La faiblesse ou l'absence d'un lien réduit l'aptitude de l'industrie à atteindre ses objectifs à long terme nécessaires : consolidation de l'industrie, et amélioration du contexte général dans lequel elle opère et de l'attitude de ses membres.

Toutes ces initiatives sont reliées au service et à la formation au service. Nous sommes d'avis que ce thème doit servir de base à la stratégie de l'industrie, et que le perfectionnement professionnel, la gestion des ressources humaines et les communications découleront de cette stratégie et viendront nécessairement la renforcer.

Nous croyons que l'essor de l'industrie repose sur l'implantation et la consolidation d'une chose : cultiver le service au sein de ses divers établissements. Cela exigera des mesures de formation professionnelle novatrices à l'intention des directeurs, des superviseurs et de tout le personnel. Jusqu'ici, l'industrie définissait trop étroitement la formation professionnelle. Les entreprises doivent comprendre que, dans une équipe qui assure un service, chacun joue un rôle important, à l'échelon le plus bas comme à l'échelon le plus élevé, qu'il s'agisse du personnel en contact avec la clientèle, du personnel de soutien ou du personnel cadre.

Tout en tenant compte de ces principes, l'industrie doit néanmoins s'assurer que ses initiatives soient concertées et s'inspirent d'une vision cohérente de la culture du service et de son mode d'implantation. Elle doit éviter les efforts dispersés et la poursuite de vues divergentes de cette culture. Cela exigera de l'industrie et de ses associations représentatives une profonde collaboration en vue d'un objectif commun. Quant au rôle du gouvernement, des collèges et universités et du syndicat, il devrait consister à aider l'industrie à élaborer et à mettre en œuvre des programmes communs et à favoriser son essor continu par des efforts constants.

Nous pensons que trop de stéréotypes négatifs circulent au sujet de l'industrie de l'accueil. Chaque secteur industriel a des problèmes; mais il faut malheureusement reconnaître que l'un de ceux de l'industrie de l'accueil est de présenter une image peu flatteuse. Un certain nombre d'entreprises (indépendantes ou qui font partie d'une chaîne) ont fait des progrès remarquables en cherchant à améliorer le milieu de travail de leur personnel, et recueillent déjà le fruit de leurs efforts. Voici quelques-unes des mesures qu'elles ont prises :

- programmes d'initiation au travail officiels ,
- recrutement sélectif,
- établissement d'étapes de carrière,
- investissements permanents dans la formation,
- réunions mensuelles du personnel, et
- formation continue au travail.

Ces établissements ont réduit le taux de rotation du personnel, amélioré l'esprit d'équipe, et les clients qui les fréquentent se retrouvent dans un cadre agréable qui les incite à revenir. Ces réalisations s'expliquent non seulement par les ressources consacrées officiellement à la formation, mais aussi par une poursuite déterminée de l'excellence dans tous les services à la clientèle.

CHAPITRE I

DONNÉES GÉNÉRALES ET ORGANISATION DU RAPPORT

Données générales

Aperçu général

Depuis quelques années, comme c'est d'ailleurs le cas dans la plupart des secteurs de l'économie, notamment dans le secteur tertiaire, l'industrie de l'accueil connaît une croissance sans précédent. Les prévisions d'expansion dans la plupart des grands centres commerciaux en Ontario indiquent qu'il y aura une demande continue de services d'hébergement et de restauration à tous les niveaux. Par exemple, l'étude réalisée en 1988 par Laventhol & Horwath sur l'industrie canadienne de l'hébergement touristique indique que, dans le secteur de l'hébergement du Sud-Ouest de l'Ontario, plus de 2 500 chambres étaient construites ou en voie de construction. On se propose également, d'ici 1994 d'ajouter 3 000 chambres au parc hôtelier du centre-ville de Toronto seulement, et d'en ajouter de 2 500 à 3 000 autour de l'aéroport de Toronto et peut-être 2 500 dans le Sud-Ouest de l'Ontario. Il est évident que l'essor constant que connaissent les services d'hébergement oblige à étudier sérieusement l'évolution de l'offre et de la demande ontarienne touchant la main-d'œuvre qualifiée.

Il importe de reconnaître que l'essor économique qui a suivi la récession n'a pas eu que des effets positifs sur l'industrie de l'accueil. Au contraire, l'obligation de maintenir un niveau d'exploitation élevé a mis en évidence un élément important, connu depuis longtemps au sein de l'industrie : la pénurie de personnel qualifié. La concurrence à laquelle se livrent l'industrie de l'accueil et les autres industries de secteur tertiaire pour combler leurs besoins en main-d'œuvre fait que le personnel, à tous les niveaux de postes, est très recherché, qu'il s'agisse de personnel en contact avec la clientèle ou de personnel de direction.

D'après la documentation que nous avons examinée, les exploitants des services de restauration et d'hébergement, dans les divers secteurs de l'industrie de l'accueil en Ontario, ont connu de graves pénuries de main-d'œuvre, qui devraient continuer dans un proche avenir. Les besoins les plus importants dans les services de restauration se font sentir pour les postes suivants : chefs de cuisine et cuisiniers, serveurs, et personnel de soutien (plongeurs etc.). Dans les services d'hébergement, on éprouve des besoins surtout dans le domaine de l'entretien ménager.

On pensait généralement que ces pénuries s'expliquaient par les changements démographiques, la prospérité économique actuelle, l'image de l'industrie et des possibilités de carrière qu'elle offre. On considérait que d'autres secteurs de l'économie offraient des postes plus intéressants, comportant un travail à temps plein, un salaire horaire plus élevé et des heures de travail plus courtes. Certains pensaient que la migration vers ces secteurs ne ferait donc que s'accentuer.

La perception généralement négative des possibilités de carrière dans l'industrie de l'accueil était aussi vue comme l'un des facteurs expliquant les pénuries de main-d'œuvre actuelles et

prévues dans ce secteur. Il est vrai que la mauvaise réputation de l'industrie découle de conditions de travail qu'elle offre dans certains secteurs (salaire moins intéressant, longues heures de travail, travail le soir et les fins de semaine, etc.). Mais il semble que ces conditions ont été perçues, à tort, comme s'appliquant à *tous* les emplois dans l'industrie, en raison d'une sensibilisation insuffisante du public et des établissements d'enseignement qui desservent l'industrie. Ce phénomène était particulièrement évident dans les écoles secondaires, où l'on rapporte qu'on incitait les élèves ayant un rendement scolaire médiocre à s'inscrire dans une école de métiers dispensant des cours sur les services de restauration et d'hébergement.

Selon les prévisions d'Emploi et Immigration Canada, le taux de croissance de l'emploi dans les services d'hébergement et de restauration en Ontario devrait être de 14 pour 100 pour la période 1988-1992. Ces statistiques représentent un gain net de plus de 35 000 emplois dans l'industrie, au cours de cette période. Environ 15 000 de ces nouveaux emplois seront occupés par des serveurs, et plus de 8 800, par des chefs de cuisine et des cuisiniers.

Objectifs de l'étude

Devant cette situation, les ministères de la Formation professionnelle, du Tourisme et des Loisirs, et des Collèges et Universités ont commandé une étude sur les besoins en ressources humaines et en formation dans l'industrie de l'accueil, pour déterminer les goulots d'étranglement éventuels de l'offre de main-d'œuvre et les lacunes au plan de la formation.

Les principaux objectifs de l'étude sont les suivants :

- déterminer l'état actuel de l'industrie de l'accueil en ce qui a trait à l'embauche d'un nombre suffisant d'employés qualifiés;
- évaluer la façon dont cette situation pourrait changer au cours des trois à cinq prochaines années;
- déterminer les lacunes et les possibilités de remédier à toute pénurie de main-d'œuvre qualifée, par le biais de programmes de formation ou d'autres mesures.

Le rapport qui suit tient compte de ces objectifs.

Organisation du rapport

Nous présentons dans ce rapport la situation actuelle de l'emploi et des besoins en main-d'œuvre de l'industrie de l'accueil ainsi que des prévisions sur l'évolution de cette situation d'ici 1992. Nous abordons ensuite l'offre externe de main-d'œuvre disponible pour l'industrie et les écarts évidents entre l'offre et la demande. Il ne sera pas facile pour l'industrie de combler ces écarts au cours de la période 1989-1992, compte tenu de sa philosophie à l'égard de sa main-d'œuvre. Nous indiquons néanmoins les efforts faits à ce sujet et présentons quelques méthodes permettant de remédier à la situation de façon efficace et économique.

Le rapport comprend six chapitres :

- Données générales et organisation du rapport
- Démarche et méthodologie
- Traits caractéristiques de l'industrie
- Perspectives du marché
- Formation
- Conclusions

On trouvera dans les annexes, à la fin du rapport, quelques définitions se rapportant à l'industrie de l'accueil ainsi que des explications complémentaires sur la méthodologie de l'étude.

CHAPITRE II

DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

Démarche

La méthodologie retenue pour cette étude fait appel à divers instruments d'analyse quantitative et qualitative. Notre étude vise à fournir une information appropriée, exacte et à jour permettant d'évaluer les besoins actuels et futurs de l'industrie de l'accueil en Ontario en matière de ressources humaines et de formation. Notre objectif premier est de poser les jalons nécessaires à la recherche de solutions efficaces aux préoccupations actuelles et futures de l'industrie concernant sa main-d'œuvre.

Aux moments critiques de notre étude, nous avons rencontré les membres du comité de soutien interministériel et du comité directeur pour leur présenter nos résultats et en discuter avec eux (voir la liste des membres de ces comités, à l'annexe G).

Méthodologie

Nous avons réalisé notre étude en recourant aux techniques de recherche suivantes :

- questionnaire envoyé par la poste,
- entrevues personnelles et téléphoniques et
- rencontres avec des groupes d'intérêt.

La méthodologie utilisée pour atteindre les objectifs de l'étude comportait trois étapes :

- recherche de sources secondaires (travail de bureau),
- revue préliminaire avec des spécialistes de l'industrie (consultation de spécialistes venant de l'industrie, et des milieux du travail et de l'éducation) et
- entrevues personnelles et téléphoniques (réponses au questionnaire, entrevues personnelles avec des spécialistes, rencontres de groupes d'intérêt).

Plus particulièrement, nous avons procédé à une enquête d'envergure, par l'envoi d'un questionnaire par la poste aux établissements de l'industrie de l'accueil en Ontario[1]. Nous avons ainsi envoyé 4 000 questionnaires, dont 1 019 nous ont été retournés remplis, ce qui donne un taux de réponse de plus de 25 pour 100. On trouvera au tableau 1 un profil des établissements qui ont répondu, selon leur genre et leur importance, la région et leur chiffre d'affaires.

---

[1] Voir l'annexe A, qui donne la classification type des industries représentées dans cette étude.

Tableau 1

Nombre d'établissements qui ont répondu, dans l'industrie de l'accueil, par sous-groupe

Sous-groupes	Échantillon total		Employés		Ventes		Région*				
	N**	%	P. é.*	G. é.*	P. é.*	G. é.*	Centre	S.-O.	S.-E.	N.-O.	N.-E.
Services de restauration											
Restaurants avec permis de boissons	461	36	326	116	207	254	220	48	87	36	70
Restaurants sans permis de boissons	195	15	166	26	133	62	98	31	35	10	21
Services de mets à emporter	283	22	234	38	163	120	173	24	66	6	14
Traiteurs	150	12	97	49	66	84	92	14	31	17	6
Tavernes, bars et boîtes de nuit	195	15	123	67	71	124	106	21	23	17	28
Total*	**1 284**	**100**	**946**	**296**	**640**	**644**	**689**	**138**	**242**	**76**	**139**
Services d'hébergement											
Hôtels et auberges routières	192	27	120	66	137	55	83	13	28	27	41
Motels	178	25	161	7	139	39	60	15	31	18	54
Centres de villégiature	113	16	84	25	89	24	61	3	13	16	20
Terrains de camping	101	14	96	3	93	8	50	11	16	9	15
Autres	136	18	121	6	122	14	46	4	13	33	40
Total*	**720**	**100**	**582**	**107**	**580**	**140**	**300**	**46**	**101**	**103**	**170**

* P. é. indique Petits établissements (établissements de restauration et d'hébergement de moins de 40 employés; établissements de restauration ayant des revenus annuels inférieurs à 750 000 $; établissements d'hébergement ayant des revenus annuels inférieurs à 2 500 000 $).

G. é. indique Grands établissements (établissements de restauration et d'hébergement de plus de 40 employés; établissements de restauration ayant des revenus annuels de plus de 750 000 $; établissements d'hébergement ayant des revenus annuels de plus de 2 500 000 $).

Pour la définition du terme «région», voir le tableau B-1.

**Le total peut dépasser la somme des variables, les établissements qui on répondu n'ayant pas tous indiqué le nombre d'employés. En outre le total n'indique pas le nombre d'établissements, mais plutôt les composantes au sein des établissements.

Question 5.1 : «Cochez les sous-groupes de services de restauration et de services d'hébergement que vous représentez.»

Source : enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

Dans la question 5.1 de notre étude, nous avons demandé aux entreprises de classer leur établissement dans les catégories illustrées au tableau 1. On pouvait donner plusieurs réponses pour chaque catégorie. Par exemple, un établissement de restauration peut faire partie des services de mets à emporter, des restaurants avec permis de boissons et des boîtes de nuit.

Voici la répartition des 1 019 établissements :

Services de restauration	392
Services d'hébérgement	247
Services d'hébergement et de restauration	380
Total	1 019

Aux fins de notre étude, et dans tous les tableaux suivants, les établissements offrant des services de restauration et d'hébergement sont classés dans la catégorie RESTAURATION quand les questions portent sur l'industrie de la restauration, et dans la catégorie HÉBERGEMENT lorsque les questions touchent le domaine de l'hébergement. Cependant, les établissements ne sont comptés qu'une seule fois dans les colonnes de totaux.

Une analyse détaillée de l'ensemble des enterprises qui ont répondu, selon le genre et l'importance des établissements et les régions[2], montre que l'échantillon retenu constitue un segment représentatif de l'industrie.

Nous avons aussi effectué plus de 65 entrevues auprès de spécialistes de l'industrie de l'accueil, en plus d'organiser des rencontres avec des employés de l'industrie dans le cadre de quatre groupes d'intérêt (comprenant de 8 à 10 personnes chacun). Les participants à ces groupes étaient des employés des services de restauration et des services d'hébergement, faisant partie aussi bien du personnel de soutien que du personnel en contact avec la clientèle. Notre méthodologie détaillée est présentée à l'annexe B.

[2] Voir le tableau B-1 pour une description de chacune des cinq régions.

CHAPITRE III

TRAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'INDUSTRIE

Introduction

Nous présentons ici un profil statistique de la main-d'œuvre dans l'industrie de l'accueil, et ses caractéristiques principales relatives aux catégories d'emploi et aux emplois actuels.

Profil de l'industrie, par secteur et par région

Nous analysons ici les quatre aspects suivants :

- principaux sous-groupes de l'industrie,
- répartition régionale des établissements,
- répartition de l'industrie selon l'importance des effectifs,
- profil de l'emploi.

Principaux sous-groupes de l'industrie

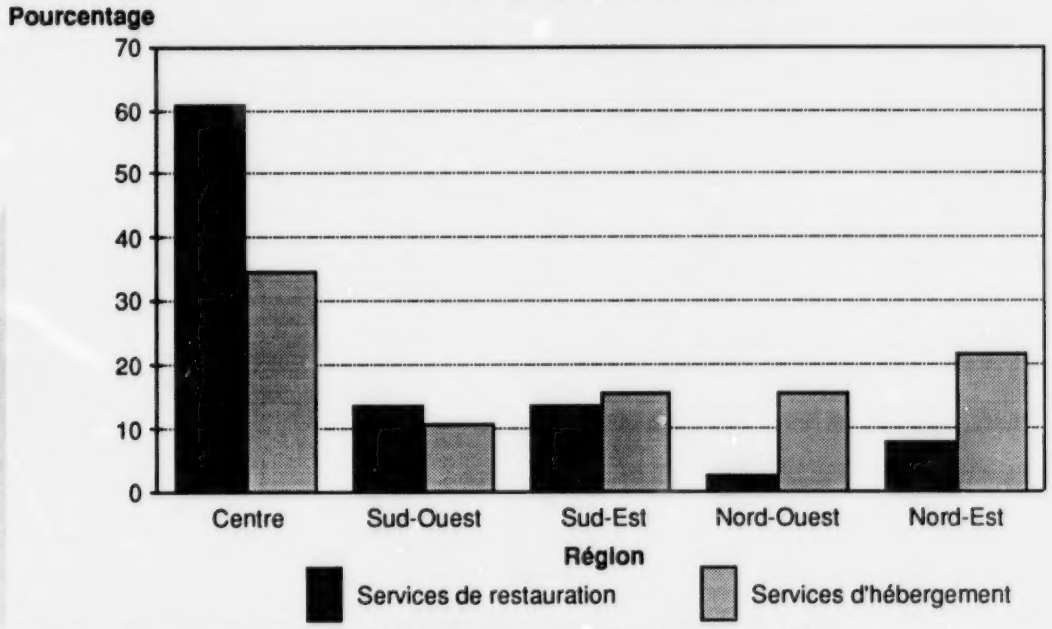
Aux fins de notre analyse, nous avons établi cinq sous-groupes pour les services de restauration, en fonction des établissements (voir le tableau 1). Les restaurants avec permis de boissons représentent 36 pour 100 de l'ensemble des établissements qui ont répondu. Viennent ensuite les services de mets à emporter (22 pour 100), les restaurants sans permis de boissons et les tavernes, bars et boîtes de nuit (15 pour 100 chacun), et les services de traiteurs (12 pour 100).

Les services d'hébergement comprennent cinq sous-groupes. Les hôtels et les auberges routières constituent la catégorie la plus importante (27 pour 100), suivis de près par les motels (25 pour 100). Les centres de villégiature sont souvent assimilés aux hôtels, mais nous les avons pris isolément dans le cadre de notre étude; ils représentent 16 pour 100 des établissements qui ont répondu. Viennent ensuite les terrains de camping (14 pour 100) et les autres établissements d'hébergement comme les camps de chasse et de pêche, les camps pour touristes, les petits hôtels, etc. (18 pour 100).

Répartition régionale des établissements

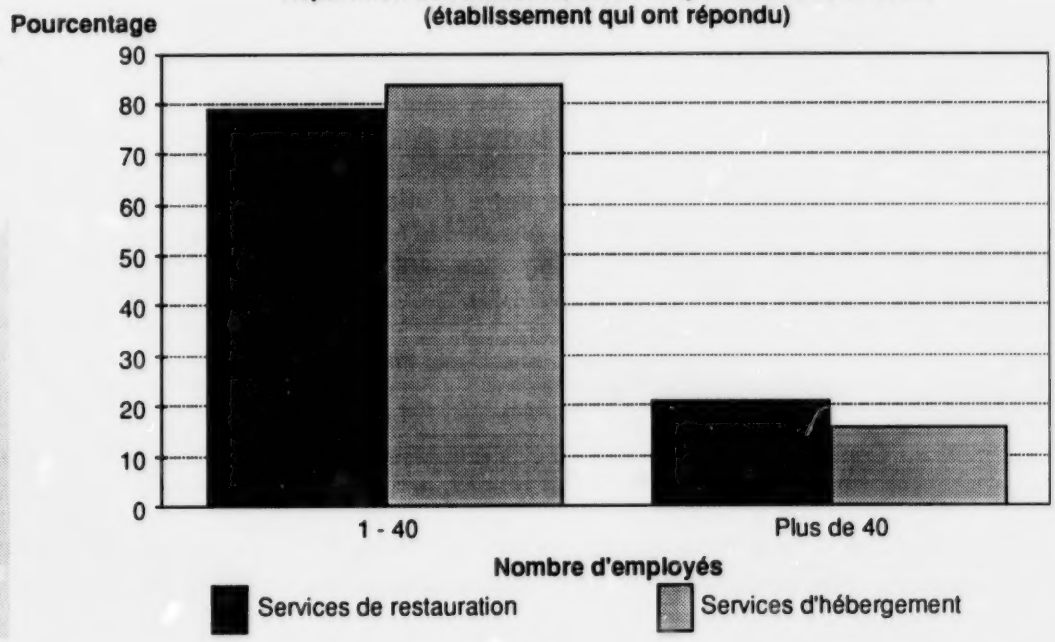
La région du Centre compte 61 pour 100 des établissements de restauration et 35 pour 100 des établissements d'hébergement (voir le graphique 1). Le Sud de l'Ontario (Est et Ouest, sans la région du Centre), compte 28 pour 100 des établissements de restauration et 27 pour 100 des établissements d'hébergement. Le Nord de l'Ontario ne compte que 11 pour 100 des établissements de restauration et 38 pour 100 des établissements d'hébergement.

Graphique 1
Répartition régionale de l'industrie



Source : Commission des accidents du travail (CAT), 31 octobre 1988.

Graphique 2
Répartition de l'industrie, selon l'importance des effectifs (établissement qui ont répondu)



Répartition de l'industrie selon l'importance des effectifs

Comme le montre le graphique 2, la majorité des établissements (environ 80 pour 100) dans l'industrie de l'accueil sont de petits établissements, c'est-à-dire, qui comptent moins de 40 employés.

Profil de l'emploi

Les données relatives aux catégories d'emploi dans l'industrie de l'accueil en Ontario, tirées de la banque de données du Système de projections des professions au Canada (SPPC), d'Emploi et Immigration Canada, indiquent que, dans cette industrie, on retrouve 38 pour 100 des emplois dans les services de restauration, 24 pour 100 dans la catégorie des chefs de cuisine et des cuisiniers, et 10 pour 100 dans la catégorie des superviseurs des services de restauration.

Les résultats de notre enquête sont présentés au tableau 2, qui précise la répartition des effectifs par catégories d'emploi, en fonction des catégories visées lors de l'organisation de l'étude.

Caractéristiques de l'emploi

Cette analyse porte sur trois sujets :

- emploi et rémunération
- emploi saisonnier
- répartition de l'emploi, selon le sexe.

Emploi et rémunération

Emploi

Le taux d'emploi dans les services de restauration a toujours représenté environ 80 pour 100 du taux d'emploi total dans l'industrie de l'accueil (voir le tableau 3).

Au cours de la période 1983-1988, le taux de croissance annuel composé de l'emploi dans les services de restauration a été d'environ 7,4 pour 100, contre environ 4,3 pour 100 dans le secteur de l'hébergement.

Si l'industrie de l'accueil a connu dans le passé une bonne croissance, elle éprouve aujourd'hui des difficultés importantes au plan de la main-d'œuvre disponible, que viennent aggraver des problèmes découlant de l'instabilité du personnel. Plusieurs employeurs, rencontrés à l'étape des entrevues avec les spécialistes, connaissent un taux de rotation du personnel de l'ordre de 200 pour 100 à 300 pour 100 par an. Il ne semble pas que ces taux de rotation soient rares dans ce secteur industriel ailleurs au Canada, ou même aux États-Unis. (Nous n'avons pu recueillir de statistiques fiables permettant de savoir si ces taux s'appliquaient ou non davantage aux travailleurs horaires, à certaines régions ou à certaines catégories d'emploi.) Il semble donc évident que beaucoup d'employeurs trouvent des employés, mais ne parviennent pas à les garder.

Notre examen de la documentation indique que l'industrie de l'accueil a besoin d'un plus grand nombre d'immigrants pour combler ses besoins accrus en main-d'œuvre. Les spécialistes de l'industrie interviewés ne s'entendent pas sur la nécessité, pour l'industrie, d'employer plus d'immigrants.

Tableau 2

Catégories d'emploi
(entreprises qui ont répondu)
Janvier 1989

Postes	Pourcentage
Services de restauration	
Serveurs	38
Cuisiniers	15
Commis de cuisine, plongeurs	13
Débarrasseurs	9
Directeurs, superviseurs	9
Barmans	5
Employés à la comptabilité, à l'administration	3
Chefs principaux, chef de cuisine	3
Hôtes	3
Chefs de rang	1
Chefs boulangers, chefs pâtissiers	1
Total	**100**
Services d'hébergement	
Préposés aux chambres, à l'entretien ménager	29
Préposés aux réservations, à la réception	13
Directeurs, superviseurs	12
Concierges, préposés à l'entretien	11
Préposés à l'entretien, services techniques	8
Employés à la comptabilité, à l'administration	7
Employés de sécurité	7
Portiers, chasseurs, valets de chambre	4
Préposés à la conciergerie, aux renseignements	3
Directeurs et personnel des loisirs	2
Préposés aux loisirs	2
Préposés à l'entretien des terrains de camping	2
Total	**100**

Question : 1.1.1 et 1.2.1 : «Combien d'employés permanents à temps plein avez-vous actuellement dans ces catégories? Combien d'employés permanents à temps partiel avez-vous actuellement dans ces catégories? Combien de postes vacants à temps plein avez-vous actuellement dans ces catégories? Combien de postes vacants à temps partiel avez-vous actuellement dans ces catégories?»

Source : enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

Tableau 3

Emplois dans l'industrie de l'accueil en Ontario

Année	Services de restauration			Services d'hébergement		
	Employés (en milliers)	Pourcentage du total	Augmentation (%)	Employés (en milliers)	Pourcentage du total	Augmentation (%)
1983	145,4	78,0	-	41,1	22,0	-
1984	144,5	77,6	(0,6)	41,8	22,4	1,7
1985	158,5	77,9	9,7	45,0	22,1	7,7
1986	185,0	81,7	16,7	41,4	18,3	(8,0)
1987	217,1	79,1	17,4	57,5	20,9	38,9
1988	208,2	80,4	(4,1)	50,7	19,6	(11,8)
Taux de croissance annuel composé 1983-1988			7,4			4,3

Source : Statistique Canada, *Emploi, gains et durée du travail,* nº de cat. 72-002, mensuel, 1983-1988.

Mais ces spécialistes sont davantage en faveur d'autoriser des immigrants qualifiés à entrer au pays et à travailler dans l'industrie, plutôt que d'accepter globalement tous les immigrants, qualifiés ou non. Ils ont aussi suggéré l'émission des permis temporaires pour répondre aux besoins saisonniers.

Un grand nombre des employeurs interviewés sont d'avis que c'est la formation, plutôt que l'immigration, qui constitue le mécanisme de choix pour combler les postes vacants exigeant des travailleurs qualifiés. Ils pensent que s'il est impossible de combler, du sein même de l'industrie, les besoins en chefs de cuisine et en cuisiniers, on pourrait alors accepter des immigrants qualifiés pour ces catégories d'emploi, sur une base temporaire et en dernier recours.

Rémunération

Selon les données récentes de Statistique Canada, le salaire hebdomadaire moyen *(sans les pourboires)* dans l'industrie de l'accueil en Ontario en 1988 était de 443,64 dollars pour les travailleurs salariés, et de 171,73 dollars pour les travailleurs horaires. Le tableau 4 donne le salaire hebdomadaire moyen *(sans les pourboires)* dans cette industrie.

Comme le montre le tableau 4 le salaire horaire dans l'industrie de l'accueil a augmenté considérablement depuis 1985, et l'écart s'est amenuisé constamment dans ce domaine entre cette industrie et celle du commerce de détail. Dans l'industrie de l'accueil, la rémunération des salariés se compare assez bien à celle des salariés de l'industrie du commerce de détail (l'écart est peut-être presque nul si l'on tient compte des pourboires, primes et autres gratifications).

Les employés qui ont participé aux groupes d'intérêt ont précisé ce qui suit :

- L'argent est important pour eux.
- Ils sont moins bien rémunérés que dans les autres industries.
- Ils ignorent quelle augmentation ils devraient recevoir pour se rapprocher des salaires versés dans d'autres industries.

Tableau 4

Rémunération hebdomadaire moyenne dans l'industrie de l'accueil* (sans les heures supplémentaires)

Année Industrie	Salariés	Pourcentage par rapport au commerce de détail	Travailleurs horaires	Pourcentage par rapport au commerce de détail
1985				
Accueil	357,42 $	97	123,62 $	64
Commerce de détail	368,44 $		192,75 $	
1986				
Accueil	368,32 $	86	127,96 $	64
Commerce de détail	426,78 $		198,84 $	
1987				
Accueil	399,84 $	91	137,69 $	68
Commerce de détail	437,47 $		201,36 $	
1988				
Accueil	443,64 $	97	171,73 $	83
Commerce de détail	458,62 $		206,43 $	

* Les statistiques relatives à l'industrie du commerce de détail sont présentées à des fins de comparaison, ce secteur industriel étant perçu comme rivalisant fortement avec l'industrie de l'accueil au plan de la main-d'œuvre.

Source : Statistique Canada, *Emploi, gains et durée du travail*, nº de cat. 72-002, mensuel, 1985-1988.

En outre, la plupart d'entre eux ont dit qu'ils ne quitteraient probablement pas leur emploi seulement parce qu'ils sont mécontents de leur salaire. Ces observations ne sont fondées que sur un nombre limité d'entrevues auprès d'employés, mais elles indiquent qu'une plus grande attention accordée à la rémunération pourrait contribuer à atténuer le problème de recrutement et d'instabilité du personnel. Mais d'autres facteurs importants exigent aussi l'attention.

Emplois saisonniers

Le caractère saisonnier du travail est une autre variable qui influe sur les tendances de l'emploi dans l'industrie de l'accueil.

Les données mensuelles sur l'emploi dans cette industrie, pour les années 1986 et 1987, mettent en évidence les variations saisonnières dans l'emploi. Nous avons analysé ces variations pour les données de la période 1983-1987. Nous avons constaté que les chiffres de 1986-1987 reflétaient les variations saisonnières des années précédentes, et c'est pourquoi nous ne présentons au graphique 3 que les années les plus récentes.

Graphique 3
Taux d'emploi mensuel dans l'industrie de l'accueil (restauration et hébergement)

Source : Statique Canada, *Estimation du nombre de salariés, par activité, provinces*, CTI 881-886, n° de cat. 72-002, mensuel.

Dans l'industrie de l'accueil, le taux d'emploi augmente généralement au printemps, s'accroissant constamment pour connaître un sommet en septembre, avant de baisser au cours de l'automne. La tendance de l'emploi reflète la demande accrue en services de restauration et d'hébergement au cours de la haute saison de tourisme. L'offre de main-d'œuvre est plus importante au cours de la haute saison par suite de l'arrivée des étudiants sur le marché du travail. Malheureusement pour les établissements, les vacances d'été des étudiants se terminent avant la fin officielle de la saison du tourisme d'été, en octobre.

Comme l'indiquent les réponses au questionnaire (voir le tableau 5), l'emploi à temps plein dans l'industrie de l'accueil a augmenté d'environ 90 pour 100 en haute saison. Le nombre moyen d'employés à temps plein par établissement était de 19, passant à 36 (19+17) en haute saison. Le nombre moyen d'employés à temps partiel en basse saison était de 16 par établissement, contre 28 (16+12) en haute saison – soit une augmentation de plus de 70 pour 100 en haute saison.

Tableau 5

Moyenne du nombre d'employés durant la haute saison

Type d'emploi	Total à l'enquête	Services de restauration					Services d'hébergement				
		Total	Employés P. é.*	G. é.*	Ventes P. é.	G. é.	Total	Employés P. é.	G. é.	Ventes P. é.	G. é.
Employés permanents à temps plein	19	22	8	72	7	40	21	7	77	10	64
Employés permanents à temps partiel	16	18	7	50	6	31	15	6	41	7	38
Employés saisonniers à temps plein	17	22	53	9	39	19	19	7	63	11	52
Employés saisonniers à temps partiel	12	14	38	5	5	26	11	5	36	6	28

* P. é. indique Petits établissements; G. é. indique Grands établissements. Voir le tableau 1 pour une définition de ces termes.

Question 5.3 : «Indiquez le nombre d'employés permanents et saisonniers, à temps plein et à temps partiel, pendant la haute saison.»

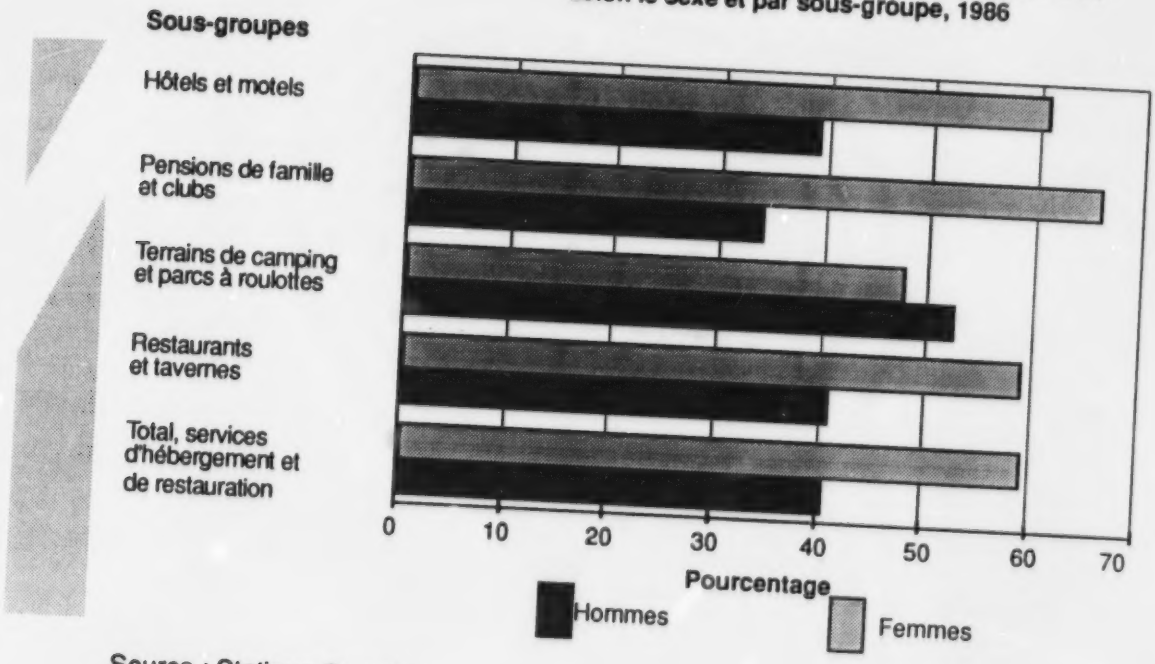
Source : enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

Répartition de l'emploi, selon le sexe

Dans l'ensemble de l'industrie de l'accueil, les femmes constituent toujours la majorité des employés, représentant environ 60 pour 100 de la main-d'œuvre, selon les données du recensement de 1986 (voir le graphique 4).

Notre enquête confirme que le pourcentage des femmes est plus élevé que celui des hommes, selon la tendance indiquée par les données du recensement. Les femmes représentaient 56 pour 100 de l'effectif dans les secteurs de la restauration et de l'hébergement.

Graphique 4
Répartition de l'emploi dans l'industrie de l'hospitalité, selon le sexe et par sous-groupe, 1986



Source : Statique Canada.

CHAPITRE IV

PERSPECTIVES DU MARCHÉ

Introduction

Dans ce chapitre, nous analysons la demande actuelle et future, y compris les besoins actuels en matière d'emploi, de ressources humaines et de formation. Nous abordons également certaines questions relatives à l'offre externe, comme les difficultés de recrutement, la réduction du taux de rotation du personnel, l'amélioration de l'image des entreprises et les moyens qu'elles mettent en œuvre présentement pour garder leur personnel.

Nous indiquons aussi les écarts entre l'offre et la demande, et présentons des recommandations sur la façon de combler ces écarts et quelques réflexions sur la formation.

Besoins en ressources humaines

Emploi actuel

Les entreprises qui ont répondu au questionnaire devaient indiquer l'importance de leurs effectifs à temps plein et à temps partiel (les données correspondantes figurent aux colonnes [a] et [b] du tableau 6). La colonne (a) indique le nombre moyen d'employés à temps plein. Par exemple, dans notre échantillon, le nombre moyen de directeurs et superviseurs dans les services de restauration était de 4,1 au début de 1989. La colonne (b) indique le nombre moyen d'employés à temps partiel dans chacune des catégories.

Nous voyons, dans les colonnes (a) et (b), que la majorité des entreprises de services de restauration qui ont répondu à notre questionnaire affichent un chiffre moyen de 29,1 employés à temps plein et de 21,7 employés à temps partiel. Ce chiffre est un peu plus faible pour les entreprises de services d'hébergement, soit 12,5 pour les employés à temps plein et 4,9 pour les employés à temps partiel.

Les petites entreprises dominent l'industrie. Le tableau 6 peut donner l'impression que l'entreprise moyenne dans le secteur de la restauration en Ontario emploie plus de 40 personnes, mais tel n'est pas le cas. La grande majorité des entreprises emploient moins de 40 personnes, et c'est la présence de quelques très grandes entreprises qui déforme la moyenne. Les très petites entreprises n'ont généralement pas de plans stratégiques, de plans de croissance solides ou de plans de gestion des ressources humaines. Elles n'ont donc pas répondu aussi spontanément que les grandes entreprises à la question sur l'importance des effectifs à temps plein et à temps partiel.

Remarque : Ce tableau doit être interprété avec prudence. Tout d'abord, seuls 30 pour 100 des enterprises qui ont rempli le questionnaire ont répondu à cette question. Ceci traduit généralement le fait qu'il n'existe pas de planification des ressources humaines dans plusieurs entreprises, qui ne peuvent donc prévoir leurs besoins futurs en matière d'emploi. En second lieu, comme nous l'avons souligné précédemment, ces prévisions sont peut-être plus représentatives des grandes entreprises que des petites. Il serait donc inapproprié de se servir de ce tableau pour faire des extrapolations générales ou tirer des conclusions particulières qui s'appliqueraient à certaines catégories d'emploi (par exemple, chefs de cuisine et cuisiniers). Le tableau est donc donné à titre indicatif seulement.

Tableau 6

Moyenne d'emploi actuelle et prévisions des besoins, par titre d'emploi (Moyenne du nombre d'employés)

Postes	Nombre actuel d'employés À temps plein (a)	Nombre actuel d'employés À temps partiel (b)	Nombre actuel de postes vacants À temps plein (c)	Nombre actuel de postes vacants À temps partiel (d)	Besoin prévu, 1992 (e)	Écart e-(a+b)	Taux d'augmentation
Services de restauration							
Directeurs, superviseurs	4,1	0,2	0,2	0,1	5,3	1,0	23,3
Hôtes	0,7	0,6	0,1	0,1	1,7	0,4	30,8
Chefs de rang	0,4	0,3	0,1	0,0	0,9	0,2	28,6
Serveurs	8,7	10,5	0,7	1,0	24,1	4,9	25,6
Débarrasseurs	1,8	2,7	0,2	0,3	5,9	1,4	31,1
Barmans	1,7	1,1	0,1	0,1	3,3	0,5	17,9
Chefs principaux, chefs de cuisine	1,3	0,1	0,1	0,0	1,7	0,3	21,4
Cuisiniers	4,6	2,9	0,4	0,3	9,2	1,7	22,7
Chefs boulangers, chefs pâtissiers	0,5	0,1	0,0	0,0	0,7	0,1	16,7
Commis de cuisine, plongeurs	3,9	2,9	0,3	0,4	8,5	1,7	25,0
Employés à la comptabilité, à l'administration	1,4	0,3	0,1	0,0	1,9	0,2	11,8
Total	**29,1**	**21,7**	**2,3**	**2,3**	**63,2**	**12,4**	**24,4**
Services d'hébergement							
Directeurs, superviseurs	2,0	0,1	0,0	0,0	2,1	0,1	4,8
Préposés aux réservations, à la réception	1,6	0,6	0,1	0,1	2,7	0,5	22,7
Préposés à la conciergerie, aux renseignements	0,4	0,1	0,0	0,0	0,6	0,1	20,0
Portiers, chasseurs, valets de chambre	0,3	0,4	0,1	0,0	0,9	0,2	28,6
Préposés aux chambres, à l'entretien ménager	3,4	1,6	0,5	0,2	5,8	0,8	16,0
Concierges, préposés à l'entretien	1,2	0,7	0,2	0,1	2,2	0,3	15,8
Préposés à l'entretien, services techniques	1,2	0,2	0,1	0,1	1,6	0,2	14,3
Préposés à l'entretien, des terrains de camping	0,1	0,2	0,1	0,0	0,4	0,1	33,3
Préposés aux loisirs	0,1	0,3	0,0	0,1	0,5	0,1	25,0
Directeurs et personnel des loisirs	0,3	0,1	0,0	0,0	0,5	0,1	25,0
Employés à la compatibilité, à l'administration, aux achats	1,1	0,2	0,0	0,2	1,3	0,1	7,7
Employés de sécurité	0,8	0,4	0,0	0,1	1,5	0,3	25,0
Total	**12,5**	**4,9**	**1,1**	**0,9**	**20,1**	**2,9**	**16,7**
Grand total, pour l'industrie	**41,6**	**26,6**	**3,4**	**3,2**	**83,3**	**15,3**	**22,4**

LES PRÉVISIONS INDIQUENT QU'IL FAUDRA AUGMENTER LE NOMBRE DES EMPLOYÉS DE 23 % AU COURS DES TROIS PROCHAINES ANNÉES.

Questions 1.1.1, 1.1.2, 1.2.1, 1.2.2 : «Combien d'employés permanents à temps plein avez-vous actuellement dans ces catégories? Combien d'employés permanents à temps partiel avez-vous actuellement dans ces catégories? Combien de postes vacants à temps plein avez-vous actuellement dans ces catégories? Combien de postes vacants à temps partiel avez-vous actuellement dans ces catégories? Combien d'employés pensez-vous avoir en 1992 dans chacune de ces catégories (total des employés à temps plein et à temps partiel)?»

Source : enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

Tableau 7

Postes vacants actuels, par titre d'emploi
(Moyenne du nombre d'employés par poste)
Janvier 1989

Postes	Total des postes À temps plein	Total des postes À temps partiel	Postes vacants À temps plein	Postes vacants À temps partiel	Postes vacants À temps plein %	Postes vacants À temps partiel %
Services de restauration						
Directeurs, superviseurs	4,3	0,3	0,2	0,1	4,7	33,3
Hôtes	0,8	0,7	0,1	0,1	12,5	14,3
Chefs de rang	0,5	0,3	0,1	0,0	20,0	0,0
Serveurs	9,4	11,5	0,7	1,0	7,4	8,7
Débarrasseurs	2,0	3,0	0,2	0,3	10,0	10,0
Barmans	1,8	1,2	0,1	0,1	5,6	8,3
Chefs principaux, chefs de cuisine	1,3	0,1	0,1	0,0	7,7	0,0
Cuisiniers	5,0	3,1	0,4	0,3	8,0	9,7
Chefs boulangers, chefs pâtissiers	0,5	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Commis de cuisine, plongeurs	4,2	3,3	0,3	0,4	7,1	12,1
Employés à la comptabilité, à l'administration	1,4	0,3	0,1	0,0	7,1	0,0
Total	**31,2**	**23,9**	**2,3**	**2,3**	**7,4**	**9,6**
Services d'hébergement						
Directeurs	2,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Préposés aux réservations	1,7	0,7	0,1	0,1	5,9	14,3
Préposé à la conciergerie, aux renseignements	0,4	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Portiers, chasseurs, valets de chambre	0,4	0,4	0,1	0,0	25,0	0,0
Préposés aux chambres, à l'entretien ménager	3,9	1,8	0,5	0,2	12,8	11,1
Concierges, préposés à l'entretien	1,3	0,8	0,2	0,2	15,4	25,0
Préposés à l'entretien des services techniques	1,3	0,3	0,1	0,1	7,7	33,3
Préposés à l'entretien de terrains de camping	0,2	0,2	0,1	0,0	50,0	0,0
Préposés aux loisirs	0,1	0,3	0,0	0,1	0,0	33,3
Directeurs et personnel des loisirs	0,4	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Employés à la comptabilité, à l'administration, aux achats	1,1	0,4	0,0	0,2	0,0	50,0
Employés de sécurité	0,8	0,5	0,0	0,1	0,0	20,0
Total	**13,6**	**5,7**	**1,1**	**1,1**	**8,1**	**17,5**
Grand total, pour l'industrie	**44,8**	**29,6**	**3,4**	**3,3**	**7,6**	**11,1**

Les postes vacants actuels sont surtout des postes à temps partiel et nécessitant une main-d'œuvre non qualifiée. Le taux global de postes vacants pour tous les emplois est de 9,1 %.

Questions 1.1.1 c,d et 1.2.1 c,d : «Combien de postes vacants à temps plein avez-vous actuellement dans ces catégories? Combien de postes vacants à temps partiel avez-vous actuellement dans ces catégories?»

Besoins actuels en ressources humaines

L'industrie affiche présentement des postes vacants. Les colonnes (c) et (d) du tableau 6 indiquent qu'en moyenne, les services de restauration affichent 2,3 postes vacants à temps plein et 2,3 postes vacants à temps partiel, contre 1,1 poste vacant à temps plein et 1,1 poste vacant à temps partiel dans les services d'hébergement. Le tableau 7 indique le pourcentage des postes vacants, par catégorie et par secteur.

Nos entrevues préliminaires nous ont indiqué que la pénurie de main-d'œuvre se fait surtout sentir pour certains postes : chefs de cuisine et cuisiniers, serveurs et personnel de soutien, comme les plongeurs. Dans les services d'hébergement, on a surtout mentionné des besoins du côté de l'entretien ménager. L'analyse du tableau 7 montre des besoins pour les postes de serveurs et de préposés à l'entretien, mais que les besoins (en termes de pourcentage) concernent surtout le manque d'employés à temps partiel dans plusieurs catégories d'emploi.

Il sera difficile de réduire le taux de vacance des postes à temps partiel, à moins de prendre des moyens novateurs pour y attirer des travailleurs qui, autrement, ne voudraient pas ou ne pourraient pas travailler : aînés ou retraités, personnes qui s'occupent de la maison, handicapés, immigrants, etc.

La demande d'ici 1992

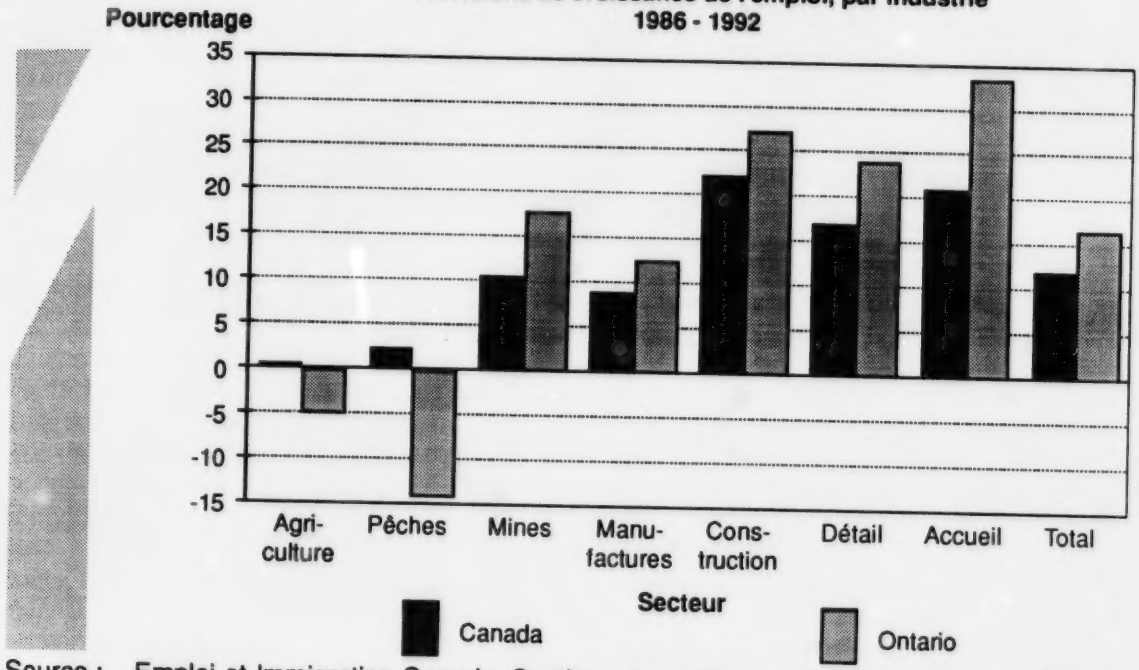
Au cours des années 1986-1992, selon les projections d'Emploi et Immigration Canada (Système de projections des professions au Canada - [SPPC]), les prévisions de croissance de l'emploi dans les services d'hébergement et de restauration devraient être de 21 pour 100 pour le Canada et de 33,5 pour 100 pour l'Ontario. Ce taux de croissance est supérieur à celui qui est prévu dans la plupart des industries au Canada (voir le graphique 5).

Dans notre enquête auprès de plus de 1 000 établissements de l'industrie de l'accueil en Ontario, nous leur avons demandé d'évaluer leurs besoins en matière d'emploi d'ici 1992. Les données relatives à cette question figurent au tableau 6, à la colonne (e). L'écart net par rapport à l'emploi actuel pour chaque catégorie figure à côté de la colonne (e), ainsi que l'augmentation correspondante en pourcentage.

Ces données révèlent des besoins supplémentaires en main-d'œuvre de 24,4 pour 100 dans les services de restauration, et de 16,7 pour 100 dans les services d'hébergement. Soulignons cependant que cette demande ne porte pas toute sur de nouveaux emplois à créer. Elle existe déjà en partie sous forme de postes vacants, tel que décrit plus haut. Les données se comparent favorablement, mais sont légèrement supérieures, aux prévisions d'Emploi et Immigration Canada (SPPC), qui indiquent une croissance de 14 pour 100 pour cette industrie, de 1988 à 1992.

De façon générale, nos données indiquent que les besoins les plus importants en main-d'œuvre se retrouvent dans les catégories suivantes : serveurs, débarrasseurs, commis de cuisine, préposés à l'entretien ménager, et concernent quelques postes qualifiés comme ceux de cuisiniers, chefs de cuisine, préposés aux réservations et à la réception. On a généralement plus besoin de main-œuvre à temps partiel qu'à temps plein.

Graphique 5
Prévisions de croissance de l'emploi, par industrie
1986 - 1992



Source : Emploi et Immigration Canada, Système de projections des professions au Canada (SPPC).

L'offre externe

Difficultés de recrutement actuelles

Le recrutement du personnel est considéré comme l'un des principaux problèmes de l'industrie de l'accueil. Mais notre recherche révèle que si le recrutement constitue un problème, l'instabilité du personnel présente maintenant encore plus de difficultés.

Le tableau 8 illustre les données recueillies touchant les difficultés de recrutement actuelles. La première colonne reprend les mêmes catégories d'emploi que précédemment. La deuxième colonne indique, parmi les entreprises qui ont répondu au questionnaire, le pourcentage d'entreprises qui éprouvent des difficultés de recrutement, quelle qu'en soit la raison. On constate que plus d'un tiers d'entre elles n'arrivent pas à recruter suffisamment de serveurs et de cuisiniers, et qu'environ un cinquième ont de la difficulté à recruter des commis de cuisine, des plongeurs et des préposés à l'entretien. Ces données correspondent aux points de vue qui nous ont été exprimés lors des entrevues. On constate aussi cependant des difficultés importantes au plan du recrutement de directeurs de la restauration, de chefs principaux et de préposés aux réservations et à la réception.

Comme causes de cette situation, les entreprises nous ont signalé un manque de candidats et un manque de candidats qualifiés pour certains postes, particulièrement ceux de directeurs de la restauration, de serveurs et de cuisiniers.

Tableau 8

Difficultés de recrutement du personnel (en pourcentage)

Postes	Ont eu de la difficulté	Manque de candidats	Manque de candidats qualifiés
Services de restauration			
Directeurs, superviseurs	15,4	6,6	11,2
Hôtes	8,1	4,6	4,9
Chefs de rang	5,8	2,9	3,9
Serveurs	34,4	20,4	19,3
Débarrasseurs	9,9	7,2	4,2
Barmans	11,3	6,2	7,0
Chefs principaux, chefs de cuisine	10,9	5,1	8,4
Cuisiniers	36,3	19,9	24,5
Chefs boulangers, chefs pâtissiers	7,4	3,7	5,5
Commis de cuisine, plongeurs	21,4	15,5	8,5
Employés à la comptabilité, à l'administration	3,9	1,8	2,7
Services d'hébergement			
Directeurs, superviseurs	5,6	1,7	1,4
Préposés aux réservations	12,4	1,4	0,8
Préposés à la conciergerie, aux renseignements	1,6	5,2	4,5
Portiers, chasseurs, valets de chambre	2,3	0,9	8,3
Préposés aux chambres, à l'entretien ménager	22,2	1,9	0,9
Concierges, préposés à l'entretien	9,4	16,7	1,6
Préposés à l'entretien des services techniques	7,5	6,6	8,6
Préposés à l'entretien de terrains de camping	4,4	3,3	3,8
Préposés aux loisirs	1,7	3,1	5,2
Directeurs et personnel des loisirs	1,4	0,9	2,0
Employés à la comptabilité, à l'administration, aux achats	3,3	0,9	1,1
Employés de sécurité	1,7	1,4	0,9

Questions 1.1.5 et 1.2.5 :

«Parmi les catégories indiquées, cochez celles dans lesquelles vous avez actuellement des difficultés de recrutement. Cochez vos principales difficultés :

i) manque de candidats

ii) manque de candidats qualifiés.»

Source : enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

Certaines réponses concernant le manque de candidats méritent cependant une analyse approfondie. Lors de nos entrevues auprès d'employeurs, nous avons parfois posé des questions sur la rotation de la main-d'œuvre et les inscriptions au journal de paie de l'établissement. Les réponses nous ont révélé qu'il y avait un nombre suffisant de candidats à la recherche d'un emploi, mais que plusieurs ne restaient pas longtemps. Par exemple, un hôtel-restaurant-bar employant 300 personnes en haute saison et 150 en basse saison a délivré 629 feuillets T-4 en février 1989 pour l'année 1988. Nous avons retrouvé ce genre de statistique dans d'autres entreprises interviewées. Il semblerait qu'un nombre suffisant de candidats recherchent un emploi, mais qu'il existe des lacunes en ce qui a trait aux pratiques des entreprises touchant le recrutement, le choix et la stabilité du personnel.

Compte tenu de la demande prévue, il importe de se pencher sur la question de l'offre future de main-d'œuvre. L'industrie de l'accueil a toujours recruté des jeunes pour répondre à ses besoins en personnel. Mais depuis que la génération du *baby boom* a quitté le groupe d'âge des 16 à 24 ans, ce réservoir de main-d'œuvre est en régression constante. Le ralentissement de la croissance démographique que l'on connaît depuis une décennie devrait se poursuivre, avec une croissance annuelle prévue de 0,5 pour 100 pour la période 1991-1996. Il en résulte un déplacement important dans la composition des groupes d'âge. Selon les prévisions démographiques de Statistique Canada, le nombre de Canadiens de moins de 35 ans devrait baisser de 7 pour 100 au cours de la prochaine décennie, et le nombres des 35 ans et plus, croître de 25 pour 100. D'ici 1996, le nombre de personnes de 50 ans et plus, qui était de 22 pour 100 de la population totale en 1976, devrait avoisiner 28 pour 100 de l'ensemble, et celui des personnes de 65 ans et plus devrait atteindre plus de 13 pour 100, alors qu'il était de moins de 9 pour 100 seulement en 1976.

Un taux de natalité stationnaire et une stabilisation de l'immigration expliquent en grande partie ceci, et il est peu probable que ces deux facteurs changent de façon importante. C'est ce qui explique la pression exercée par l'état presque stationnaire et le vieillissement de la population sur un réservoir de main-d'œuvre limité.

L'industrie doit donc se tourner vers de nouvelles avenues et d'autres sources de main-d'œuvre. Ce pourrait être, par exemple, des aînés ou des retraités, des handicapés, des personnes qui s'occupent de la maison et des immigrants.

Réduction du taux de rotation du personnel

L'une des façons les plus efficaces d'atténuer les difficultés au plan du recrutement est de réduire les besoins de remplacement du personnel. Réduire le taux de rotation du personnel est un bon moyen pour atteindre cette fin. Lors de nos entrevues, nous avons constaté que certains établissements ont pu le faire efficacement en accordant une plus grande attention à leurs employés. Ils les initient avec soin à leur travail dès leur arrivée pour qu'ils éprouvent rapidement un sentiment d'appartenance, ils organisent des rencontres libres et des débats pour leur permettre de se sentir à l'aise et de mieux comprendre la place de l'établissement dans son secteur de marché, ils s'occupent de les promouvoir dans l'entreprise (de débarrasseur à serveur, de serveur à hôte, etc.), et ils font en sorte que leurs employés se sentent à même de régler de façon compétente toute difficulté éventuelle (par exemple, comment se comporter avec un client mécontent).

Tableau 9

Destination des employés après leur départ

Destination	Total à l'enquête	Services de restauration					Services d'hébergement					Région*				
		Nbre d'employés			Ventes		Nbre d'employés			Ventes		Centre	S.-E.	S.-O.	N.-O.	N.-E.
		Total	P. é.*	G. é.*	P. é.	G. é.	Total	P. é.	G. é.	Petits	G. é.					
Personnel de direction et de supervision																
Emploi dans l'industrie	58	59	56	62	60	58	58	55	-	55	-	56	-	-	-	-
Emploi dans une industrie connexe	16	16	16	16	14	17	16	16	-	17	-	15	-	-	-	-
Autre domaine	26	25	27	22	25	25	26	29	-	28	-	29	-	-	-	-
Personnel de soutien																
Emploi dans l'industrie	48	50	48	55	47	52	45	41	-	42	-	53	-	-	-	-
Emploi dans une industrie connexe	15	15	14	16	14	16	17	16	-	17	-	14	-	-	-	-
Autre domaine	37	36	39	29	39	33	39	42	-	41	-	33	-	-	-	-
Personnel en contact avec la clientèle																
Emploi dans l'industrie	42	44	44	46	42	46	39	37	-	37	-	44	-	-	-	-
Emploi dans une industrie connexe	15	14	13	17	12	16	16	16	-	17	-	13	-	-	-	-
Autre domaine	43	42	43	38	46	38	45	47	-	46	-	43	-	-	-	-

* P. é. indique Petits établissements; G. é. indique Grands établissements. Voir le tableau 1 pour une définition de ces termes.

Pour la définition du terme «région», voir le tableau B-10.

Le tiret (-) indique des données insuffisantes dans la case pour tirer des conclusions.

Questions 4.5, 4.6 et 4.7 : «Où se dirige le personnel _____ qui quitte votre établissement? Indiquez la répartition approximative, en pourcentage, dans chacune des catégories suivantes (le pourcentage total étant de 100 %).

_____% restent dans l'industrie de l'accueil (mêmes compétences, même industrie).

_____% s'en vont dans une industrie connexe (mêmes compétences, autre industrie).

_____% changent complètement de domaine (autres compétences, autre industrie).

Source : enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

Les réponses au questionnaire indiquent que 35 pour 100 des employés qui quittent leur emploi recherchent un travail hors de l'industrie de l'accueil (tableau 9). Il semble donc que ceux qui quittent leur emploi et demeurent dans l'industrie constituent la majorité (65 pour 100), mais qu'ils y cherchent un meilleur lieu de travail pour faire valoir leurs compétences. Nous pensons que le taux de vacance actuel indiqué précédement s'explique en grande partie par le fait que des travailleurs se trouvent en transition entre deux emplois au sein de l'industrie.

Amélioration de l'image de l'industrie de l'accueil

Si elle veut attirer des travailleurs, l'industrie doit corriger son image : bas salaires, longues heures de travail, travail pendant les fins de semaine et les congés. Cette image ne s'applique pas à l'ensemble de l'industrie, car ce ne sont pas tous les employés de l'industrie de l'accueil qui sont mal rémunérés, font de longues heures de travail et travaillent toutes les fins de semaine et tous les congés.

L'un des principaux attraits que présente l'industrie pour ses employés actuels et éventuels, c'est la possibilité qu'elle leur donne de travailler auprès du public en lui offrant un service. L'industrie de l'accueil n'a pas surtout besoin de gens qualifiés essentiellement pour le travail de bureau. Au contraire, la plupart de ses employés doivent réellement aimer le contact avec les gens et désirer apprendre et appliquer les meilleures techniques possibles de service à la clientèle. Les jeunes qui ont prouvé leur capacité de communiquer, surtout oralement, et d'établir des contacts chaleureux avec les autres sont particulièrement aptes à travailler dans cette industrie.

L'industrie de l'accueil compte plusieurs associations qui pourraient se charger d'améliorer son image. À l'heure actuelle, il ne semble qu'aucune d'entre elles ne soit en mesure de mobiliser l'ensemble de l'industrie, ni désireuse d'entreprendre à elle seule ce redressement. Il faudra peut-être s'occuper d'abord de trouver un porte-parole influent dans l'industrie avant que des progrès réels puissent être réalisés à cet égard.

L'amélioration de l'image de l'industrie de l'accueil passe nécessairement par celle des techniques de gestion des ressources humaines.

Recrutement et gestion axés sur la stabilité du personnel

Aperçu général

Le problème de l'offre de main-d'œuvre dans l'industrie de l'accueil s'explique en partie par l'incapacité des employeurs à garder leurs employés.

Nous avons ici examiné un certain nombre de perceptions. Certains pensent, par exemple, que les gens ne veulent pas travailler pour gagner leur vie, et que les prestations d'assurance-chômage et d'aide sociale sont trop élevées. Nos entrevues auprès d'employés et d'employeurs de l'industrie indiquent que cette perception s'applique peut-être à quelques cas isolés, mais qu'elle ne représente pas un obstacle qui empêche les gens d'envisager l'industrie de l'accueil comme un secteur industriel intéressant où travailler. Notre étude ne dit pas si, oui ou non, les prestataires d'aide sociale sont moins tentés de travailler dans l'industrie en raison

Tableau 10

Principales raisons du départ d'employés

Raisons	Total à l'enquête	Services de restauration					Services d'hébergement					Région*				
		Total	Employés P. é.*	Employés G. é.*	Ventes P. é.	Ventes G. é.	Total	Employés P. é.	Employés G. é.	Ventes P. é.	Ventes G. é.	Centre S.-O.	S.-E. N.-E.	N.-O.		
Meilleure rémunération ailleurs	1,9	1,9	1,9	2,1	1,9	1,9	1,9	1,8	2,1	1,8	2,0	1,9	1,8	1,9	1,9	1,8
Retour aux études	3,1	3,2	3,0	3,6	2,9	3,4	2,9	2,6	3,7	2,7	3,4	3,3	3,2	3,3	2,3	2,1
Meilleures conditions de travail	3,4	3,5	3,5	3,5	3,4	3,5	3,2	3,2	3,5	3,2	3,3	3,6	3,9	3,4	2,9	2,5
Meilleures possibilités de promotion hors de l'industrie	3,6	3,5	3,6	3,5	3,5	3,6	3,7	3,7	3,6	3,6	3,8	3,7	3,3	3,6	2,9	3,6
Meilleurs avantages sociaux	3,9	3,9	3,7	4,4	3,6	4,2	3,9	3,7	4,5	3,8	4,1	4,0	4,0	3,9	4,0	3,2
Meilleures possibilités de promotion dans l'industrie	3,9	3,9	4,1	3,4	4,1	3,8	3,8	4,0	3,1	3,8	3,8	3,8	4,2	3,9	3,6	4,4
Changements technologiques	6,5	6,5	6,5	-*	6,4	6,6	6,5	6,4	6,8	6,5	6,6	6,6	6,1	6,5	6,1	6,8

* P. é. indique Petits établissements; G. é. indique Grands établissements. Voir le tableau 1 pour une définition de ces termes.

Pour la définition du terme «région», voir le tableau B-10.

Le tiret (-) indique des données insuffisantes dans la case pour tirer des conclusions.

Question 4.4 : «Quelles sont, d'après vous, les raisons principales du départ de vos employés? (Indiquez-les par ordre d'importance, en attribuant la cote 1 à la raison la plus importante, la cote 2 à la deuxième, etc.)»

Source : enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

du salaire comparativement plus faible qu'on y trouve par rapport à d'autres secteurs industriels.

Nous avons analysé une autre perception, selon laquelle on n'accepte un emploi dans l'industrie de l'accueil qu'en attendant de trouver un emploi «véritable» ailleurs. Or, si 35 pour 100 des employés sortent de l'industrie de l'accueil, la majorité des gens qui restent y travaillent parce qu'ils aiment ce secteur, aiment le contact avec le public et aiment leur travail. Si les employeurs accordaient plus de temps au processus d'entrevues d'emploi, ils sauraient si leurs employés recherchent simplement un emploi provisoire et pourraient planifier en conséquence.

Nous analysons ci-après les questions principales ayant trait aux besoins des employés, à la stabilité du personnel et aux mesures prises pour la favoriser.

Besoins du personnel

Nous avons demandé aux employés participant aux groupes d'intérêt : «Qu'est-ce que les employés désirent au travail?» Nous pensions qu'on allait nous répondre : «Un meilleur salaire, moins de travail les fins de semaine et les congés, de meilleures conditions de travail, de meilleurs avantages sociaux, etc.» Ce ne sont pas les réponses que nous avons obtenues. Plutôt, comme les employés de tout autre secteur industriel, les employés de l'industrie de l'accueil désirent «se sentir engagés dans leur travail, en être fiers, offrir un bon service au client, etc.» Comme le montrent les réponses au questionnaire, les employeurs ne sont guère au courant des préoccupations de leurs employés.

La raison principale donnée par les employeurs pour expliquer le départ d'employés, c'est l'attrait d'un salaire plus alléchant (voir le tableau 10). Cette perception se retrouvait tant dans les enquêtes que dans les entrevues. L'industrie de l'accueil a la réputation de verser des salaires modestes; à l'extérieur des grandes régions urbaines du Centre de l'Ontario, elle ne verse souvent en moyenne que le salaire minimum. Pourtant, le salaire n'est qu'un des nombreux facteurs qui incitent les employés à quitter leur emploi.

Stabilité du personnel

Lors des rencontres des groupes d'intérêt, les employés de l'industrie de l'accueil nous ont indiqué que des employés quittent leur emploi pour des raisons financières, mais que ce n'est pas là un facteur primordial. Ils continuent de travailler dans l'industrie parce qu'ils aiment leur travail.

D'autres raisons couramment indiquées pour expliquer un départ ont trait au retour aux études et à la recherche de meilleures conditions de travail. Un grand nombre d'établissements peuvent compter sur le retour l'année suivante, comme employés à temps plein, des étudiants d'été qu'ils avaient engagés.

Plusieurs sources ont indiqué que les conditions de travail sont un des facteurs qui expliquent l'abandon d'un emploi. Les spécialistes de l'industrie que nous avons interviewés ont reconnu que les conditions de travail dans les services d'hébergement et de restauration sont parfois inappropriées. Par «conditions de travail», on entendait aussi bien l'horaire de travail que le

climat de travail et l'esprit d'équipe. Les employés qui ont participé aux rencontres des groupes d'intérêt nous ont aussi expliqué que si les conditions de travail étaient plus satisfaisantes, ils seraient moins portés à se chercher un autre emploi ailleurs, malgré des lacunes du côté de la rémunération.

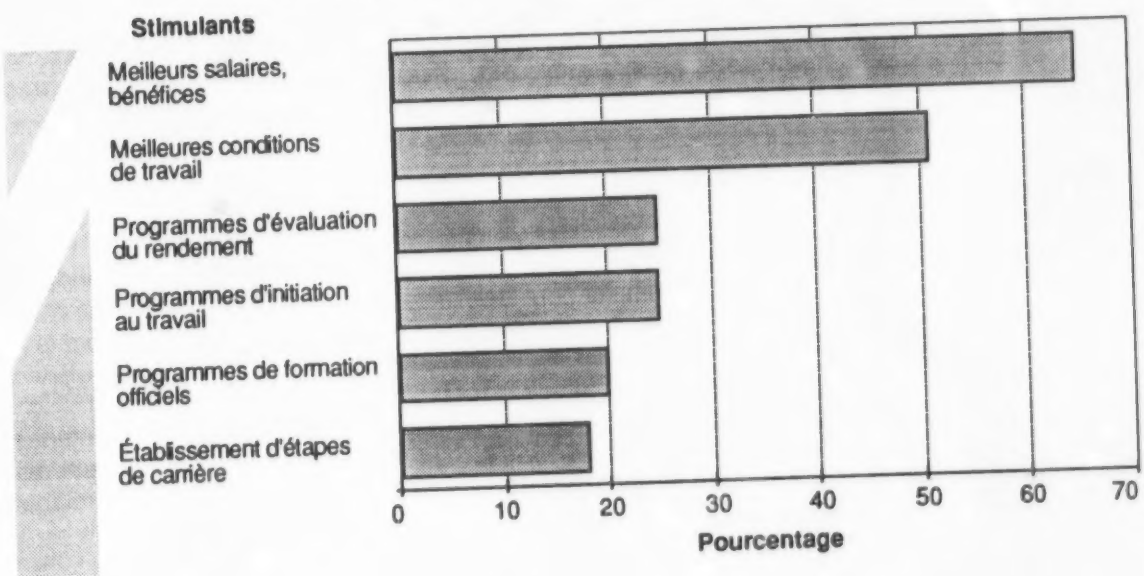
En moyenne, 65 pour 100 des employés restent dans l'industrie de l'accueil ou s'orientent vers une industrie connexe, et 35 pour 100 abandonnent l'industrie. Le personnel de direction et de supervision a plus tendance, lorsqu'il quitte son emploi, à rester dans l'industrie. Ceux qui ont répondu au questionnaire ont indiqué que seulement 26 pour 100 de leur personnel de supervision et de direction change d'industrie (voir le tableau 9), à comparer à 43 pour 100 dans le cas du personnel en contact avec la clientèle. Il semble que les employés dans les services d'hébergement sont un peu plus susceptibles de changer d'industrie que ceux des services de restauration. Cela est probablement dû aux qualifications plus spécialisées que requièrent les services de restauration.

Mesures prises pour favoriser la stabilité du personnel

Selon notre enquête (voir le graphique 6), les employeurs ont cherché à offrir à leurs employés un meilleur salaire, de meilleurs avantages sociaux et de meilleures conditions de travail. C'est là une réaction évidente à leur perception des raisons principales du départ de leurs employés. Mais il ne semble pas que ces mesures suffisent à endiguer les départs.

Graphique 6

Mesures prises pour favoriser la stabilité du personnel



Près des deux tiers des entreprises qui ont répondu au questionnaire, ont cherché à garder leurs employés en leur offrant un meilleur salaire et de meilleurs avantages sociaux. Cette tendance domine davantage dans les services de restauration et dans la région du Centre de l'Ontario, où la concurrence est vive et le taux de vacance, important (voir le tableau 11).

Plus de la moitié des employeurs ont amélioré les conditions de travail dans leurs établissements. Nos entrevues auprès de spécialistes nous indiquent que la définition de «meilleures conditions de travail» varie grandement selon les établissements. Pour certains employeurs, cela peut vouloir dire donner à leurs employés le choix de leur quart de travail au lieu d'y être désigné d'office, tandis que pour d'autres, cela peut vouloir dire améliorer l'esprit d'équipe. Les employeurs progressistes ont compris qu'il faut commencer par améliorer les conditions de travail avant d'augmenter les salaires. Ces améliorations sont souvent tout aussi efficaces et moins coûteuses.

D'autres mesures ont été prises par les employeurs pour garder leur personnel, notamment des programmes d'initiation au travail, des programmes de formation officiels et des programmes d'évaluation du rendement. À peu près un quart de ceux qui ont répondu au questionnaire ont dit avoir pris ces mesures.

Nos rencontres avec les groupes d'intérêt nous ont permis de constater que bien des variables influent sur la satisfaction d'un employé au travail, et que le salaire et les avantages sociaux ne constituent qu'une variable parmi d'autres. Les employés nous ont indiqué que l'absence de programmes d'initiation au travail, de programmes de formation officiels ou d'évaluation du rendement et l'absence d'étapes de carrière jouent aussi un rôle dans leur degré de satisfaction au travail.

Comme nous l'avons découvert lors de nos entrevues auprès de spécialistes, les employeurs progressistes commencent à se rendre compte qu'en raison de l'étroitesse du marché du travail, la stabilité du personnel est un facteur clé. Les entreprises commencent à prendre le temps nécessaire pour bien recruter leur personnel et assurer une bonne gestion de leurs ressources humaines, de façon à donner le goût de rester à leurs employés.

Promotion

La plupart des employés seraient motivés par des possibilités de promotion et des mesures réalistes leur permettant d'atteindre un échelon plus élevé.

Même les employés qui n'envisagent pas faire carrière dans l'industrie de l'accueil aiment bien qu'on reconnaisse leurs accomplissements. Notre étude nous a permis d'examiner une autre perception, selon laquelle «tout le monde veut diriger, mais personne ne veut retrousser ses manches et travailler». Ce point de vue nous avait été présenté par des employeurs, lors de nos recherches préliminaires, à propos d'étudiants qui avaient terminé des études collégiales ou universitaires débouchant sur l'industrie de l'accueil. Des suggestions ont été présentées touchant la révision des programmes de formation, à savoir, qu'ils devraient comporter plus de travaux pratiques dans l'industrie même. Cela permettrait aux jeunes diplômés d'acquérir une connaissance pratique dans une gamme variée de postes, et aux employeurs, de sentir que les diplômés n'ont pas que des connaissances théoriques. Par ailleurs, ce n'est pas tout le monde qui désire diriger un service ou qui en a les aptitudes. Nous avons constaté que certains employés aiment leur rôle dans l'industrie de l'accueil et croient qu'ils sont utiles et remplissent des tâches importantes.

Tableau 11

Mesures prises pour favoriser la stabilité du personnel
(en pourcentage)

Stimulants	Services de restauration					Services d'hébergement					Région*				
		Employés		Ventes			Employés		Ventes		Centre	S.-O.	S.-E.	N.-E.	N.-O.
	Total	P. é.*	G. é.*	P. é.	G. é.	Total	P. é.	G. é.	P. é.	G. é.					
Meilleure rémunération, meilleurs avantages sociaux	69	66	83	68	71	61	58	81	61	60	78	61	66	45	46
Meilleures conditions de travail	56	54	69	52	61	45	43	63	45	43	61	53	48	33	36
Programmes d'évaluation du rendement	30	24	56	20	43	20	14	52	16	34	37	26	26	5	7
Programmes d'initiation au travail	29	21	61	19	42	22	16	59	20	33	32	21	24	10	18
Programmes de formation officiels	24	16	52	14	36	17	12	47	14	28	29	19	20	11	4
Établissement d'étapes de carrière	22	14	50	10	36	14	8	43	10	29	25	16	20	9	4

* P. é. indique Petites enterprises; G. é. indique Grandes enterprises. Voir le tableau 1 pour une définition de ces termes.

Pour la définition du terme «région», voir le tableau B-10.

Question 4.8 : «Quelles mesures avez-vous prises pour garder vos employés à votre service? (Cochez toutes les réponses pertinentes.)»

Source : enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

L'une des principales lacunes indiquées par les employés lors des rencontres des groupes d'intérêt est l'absence d'étapes de carrière. Les petits établissements sont souvent incapables d'offrir à leurs employés des possibilités de promotion. Les employés qui désirent faire carrière dans l'industrie de l'accueil doivent souvent changer d'emploi pour élaborer leur propre programme de formation et acquérir une expérience diversifiée de l'ensemble de l'industrie.

Environ 40 pour 100 des enterprises qui ont répondu au questionnaire ont indiqué qu'elles offrent des possibilités de promotion à leur personnel en contact avec la clientèle et à leur personnel de soutien (voir le tableau 12). Le pourcentage d'établissements qui offrent des possibilités de promotion augmente proportionnellement à l'importance de l'établissement.

Les possibilités de promotion offertes aux cadres sont beaucoup moins nombreuses que celles offertes aux autres employés. En outre, l'industrie de l'accueil comprend surtout des petits établissements, dont un grand nombre sont des établissements familiaux; il y a donc peu de possibilités de promotion à des postes de cadre, sauf pour la famille dirigeante.

Écarts entre l'offre et la demande

Comme nous l'avons déjà indiqué (voir les tableau 6 et 7), il existe des écarts importants entre l'offre et la demande dans les emplois à temps partiel et dans quelques emplois à temps plein, spécialisés et semi-spécialisés (par exemple, serveurs, préposés à l'entretien, cuisiniers). Il faudra des efforts concertés, beaucoup plus importants que les efforts actuels, pour attirer des candidats vers ces emplois. Le recours à des sources de candidats non traditionnelles (aînés, retraités, personnes s'occupant de la maison, handicapés, etc.) et l'amélioration de l'image de l'industrie auprès des élèves des écoles secondaires représentent deux avenues prometteuses.

Par contre, les entreprises qui se donnent la peine d'adopter des programmes bien conçus visant à garder leur main-d'œuvre peuvent atténuer considérablement les pénuries mentionnées.

Changer l'image de l'industrie est une question qui intéresse et doit mobiliser l'ensemble de l'industrie. Quant à l'amélioration des mesures de recrutement, de sélection, de placement et de stabilité du personnel, ce sont là des questions qui concernent chaque entreprise et qui n'exigent qu'un peu d'attention à la gestion des ressources humaines.

Façons de combler les lacunes

Une lecture attentive des observations précédentes montre que s'il existe des lacunes, chaque entreprise peut y remédier avec succès en améliorant ses méthodes de recrutement et ses efforts en ce qui a trait à la stabilité et à la formation du personnel. On peut aussi améliorer l'image de l'industrie auprès des employés éventuels.

Rien n'est plus éloquent à ce sujet que les trois études de cas présentées ci-après, tirées des entrevues que nous avons effectuées. Ces entrevues étant confidentielles, nous n'indiquons pas le nom des établissements en cause.

Tableau 12

Possibilités d'avancement
(en pourcentage)

Catégories d'emploi	Total à l'enquête	Services de restauration					Services d'hébergement					Région*				
		Employés			Ventes		Employés			Ventes		Centre S.-O.	S.-E. N.-E.		N.-O.	
		Total	P. é.*	G. é.*	P. é.	G. é.	Total	P. é.	G. é.	P. é.	G. é.					
Personnel en contact avec la clientèle	40	47	38	82	33	64	35	27	77	32	49	45	45	41	36	24
Possibilités d'avancement bien connues	83	81	88	-*	89	76	85	93	-	88	-	83	-	-	-	-
Personnel de soutien	38	46	37	78	34	61	33	25	73	28	49	42	39	40	35	24
Possibilités d'avancement bien connues	83	82	89	-	90	77	82	90	-	86	-	81	-	-	-	-
Personnel de direction	27	32	23	65	19	47	23	16	62	20	36	34	23	31	21	12
Possibilités d'avancement bien connues	96	96	96	85	-	91	92	-	-	-	-	94	-	-	-	-

* P. é. indique Petits établissements; G. é. indique Grands établissements. Voir le tableau 1 pour une définition de ces termes.

Pour la définition du terme «région», voir le tableau B-10.

Le tiret (-) indique des données insuffisantes dans la case pour tirer des conclusions.

Questions 4.10, 4.11 et 4.12 : «Y a-t-il des possibilités d'avancement dans votre établissement pour le personnel _____ ? Ces employés connaissent-ils bien ces possibilités?»

Source : enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

Cas n° 1

L'entreprise A compte plus de 40 établissements de restauration en Ontario, dont la majorité se trouvent dans le Toronto métropolitain. Il y a deux ans encore, les ressources qu'elle consacrait à la formation, non seulement à l'initiation au travail, mais aussi à la formation continue, étaient négligeables. Jusque là, la disponibilité de main-d'œuvre n'était pas un problème important, et l'entreprise arrivait à se tirer d'affaire malgré un taux de rotation de 250 pour 100 du personnel en contact avec la clientèle.

Reconnaissant que le réservoir de main-d'œuvre s'amenuisait et qu'ils devaient prendre des mesures de remplacement, les cadres supérieurs décidèrent d'investir dans la formation de leur personnel. L'entreprise élabora et mit sur pied un programme adapté d'initiation au travail et des programmes de soutien continus. Elle affecta également certains montants aux directeurs de ses établissements pour leur permettre de créer un esprit d'équipe au sein de leur personnel. L'entreprise est d'avis qu'elle a plus que récupéré ses investissements dans la formation et les dépenses constantes associées au programme, comme le montrent les résultats suivants :

- réduction du taux annuel de rotation du personnel de l'ordre de 50 pour 100 à 100 pour 100, entraînant une baisse des coûts du recrutement;
- diminution des dérangements lors de l'arrivée de nouveaux employés;
- réduction des coûts de formation, moins de nouveaux employés ayant besoin d'être formés.

L'entreprise entend raffiner davantage ses programmes de formation. Elle a également constaté qu'il lui a été possible d'augmenter ses salaires sans que cela ait d'incidences considérables sur sa rentabilité – elle a augmenté son chiffre d'affaires, car sa clientèle est plus satisfaite.

Cas n° 2

Une grande chaîne hôtelière nous a présenté les observations suivantes touchant ses difficultés au plan du recrutement du personnel. Elle venait d'inaugurer un nouvel hôtel en 1988 et avait interviewé près de 10 000 candidats. Les candidats ne manquaient pas, mais peu étaient qualifiés. La direction n'entendait cependant pas abaisser ses normes, et a continué d'interviewer et de ne retenir que les candidats qualifiés. C'était là un principe de base auquel elle tenait, comme le montre la citation suivante :

> Il ne faut pas abaisser ses normes en fonction des meilleurs candidats qui se présentent. Il faut passer tous les candidats au crible et s'en tenir aux normes fixées, jusqu'à ce que vous ayez retenu le nombre requis de candidats qui s'y conforment.

Selon cette entreprise, le recrutement de candidats médiocres peut avoir des effets très néfastes :

> Si vous faites des compromis en embauchant quelqu'un, et que vous intégrez cette personne aux autres, il arrive peu à peu qu'au lieu d'atteindre le niveau élevé que vous recherchiez, tout se nivelle au plus bas.

Dans chaque hôtel, c'est le directeur général qui a le dernier mot sur l'embauche d'un candidat. Il rencontre chacun personnellement, même pour un emploi à temps partiel ou un emploi d'été. Le directeur général se déplace également dans tous les services de l'hôtel et prend le temps de converser avec les nouveaux employés pour leur demander s'ils aiment leur travail et s'ils ont des difficultés.

La rotation de la main-d'œuvre ne présente pas de gros problème dans cette entreprise. Parce qu'elle est en mesure d'offrir un service exceptionnel, l'entreprise peut également verser des salaires intéressants et demander un prix élevé pour ses services, sans craindre de perdre des clients.

Cas n° 3

Un établissement hôtelier de l'extérieur de Toronto connaît un taux de rotation de sa main-d'œuvre d'environ 50 pour 100, alors que celui des autres établissements des environs est de 150 pour 100 à 250 pour 100. La citation suivante montre bien la raison de ce taux de rotation inférieur :

> Mon personnel, c'est un investissement important. Je m'occupe de mes employés, car 33 pour 100 des revenus de l'hôtel leur reviennent. Nos objectifs sont élevés, et seuls mes employés me permettront de les atteindre. Ils sont tous fiers de travailler ici.

Voici quelques mesures qui ont été prises par les cadres supérieurs :

- initiation au travail de trois heures, assurée à chaque nouvel employé;
- réunions mensuelles du personnel de tous les services;
- libre accès aux livres comptables – «Je communique tous les résultats à mon personnel»;
- établissement d'étapes de carrière;
- investissements continus dans la formation – moyenne annuelle de 500 $ par employé;
- formation continue sur les lieux.

En fait, cet employeur paye moins cher pour sa main-d'œuvre non qualifiée que les autres établissements de la région. Le bas taux de rotation de la main-d'œuvre a un effet remarquable sur la fidélité de la clientèle : environ 72 pour 100 des clients de l'établissement sont des habitués. «Nos clients sont habitués aux mêmes employés, ce qui a une incidence positive sur leur expérience de séjour chez nous.»

CHAPITRE V

FORMATION

Introduction

Dans ce chapitre, nous analysons d'abord les programmes actuellement dispensés par les établissements d'enseignement de l'Ontario et les nouveaux besoins qui peuvent exister en matière de formation technique et professionnelle. Nous étudions ensuite les principaux obstacles à l'intensification des efforts dans ce domaine et le rôle que pourraient jouer l'industrie, le gouvernement et les établissements d'enseignement.

Compte tenu de la croissance de l'emploi prévue dans l'industrie de l'accueil, les établissements d'enseignement et les employeurs seront de plus en plus invités à dispenser des programmes de formation officiels touchant cette industrie. Ceci pourra prendre la forme de programmes de formation coopérative, de programmes d'apprentissage élargis et de programmes scolaires traditionnels (on a même suggéré l'organisation de classes mobiles dans les régions éloignées).

Les prévisions d'accroissement de la demande en programmes officiels découlent de deux facteurs :

- l'augmentation prévue des besoins en personnel qualifié, en particulier serveurs, chefs de cuisine et cuisiniers (voir le tableau 6); et
- le désir exprimé par les employeurs de hausser le niveau de formation de leur personnel, notamment celui des directeurs et des superviseurs des ressources humaines.

Les employeurs reconnaissent de plus en plus qu'il faut mieux former le personnel. Malheureusement, un grand nombre d'entre eux ignorent quels programmes officiels et officieux sont dispensés par les établissements d'enseignement, et lesquels leur seraient les plus utiles pour leurs employés.

Programmes de formation actuels

Les programmes de formation actuels dans l'industrie de l'accueil peuvent être répartis en deux catégories :

- programmes de formation préprofessionnelle;
- programmes de formation dans l'entreprise.

<u>Programmes de formation préprofessionnelle</u>

Un certain nombre de cours de brève durée (moins d'un an) sont offerts par les collèges ontariens. Ainsi, 13 collèges dispensent des programmes de préparation des aliments, et environ 260 élèves se sont inscrits chaque année, en 1984 et en 1986. Environ 85 pour 100 des élèves inscrits obtiennent leur diplôme. Les autres programmes offerts portent sur la boulangerie, le service des consommations, la coupe de la viande, le service de restauration, le service à la clientèle et la réception dans les hôtels.

D'autres programmes de formation préprofessionnelle sont offerts par les établissements d'enseignement, notamment pour la formation des chefs de cuisine et la gestion culinaire. De

1982 à 1986, le nombre d'inscriptions à ces programmes a augmenté respectivement de 74 pour 100 et de 400 pour 100.

Selon le ministère des Collèges et Universités et les établissements d'enseignement qui dispensent des programmes dans ce domaine, il y avait en 1986 plus de 4 000 étudiants inscrits aux programmes de la gestion d'hôtels, de services de restauration, de restaurants et de centres touristiques (voir le tableau 13). Il s'agit de programmes de un, deux ou trois ans dispensés dans 16 collèges et universités. Le nombre d'inscriptions est passé de 3 347 en 1982 à 4 195 en 1986, soit une augmentation de 25 pour 100, mais on croit qu'il s'est stabilisé depuis lors. Au cours de cette même période, le nombre de diplômés a augmenté de 43 pour 100.

Tableau 13

Programmes de formation dans l'industrie de l'accueil

Programmes de formation	Nbre d'établissements offrant des programmes	Nombre d'inscriptions 1986	1984	1982	Nombre de diplômés 1986	1984	1982
Programmes postsecondaires							
Hôtellerie, restauration, rest. et hôtels de tourisme, admin. et gestion de l'accueil (progr. de 1, 2 et 3 ans)	16	4 915	3 812	3 347	1 007	787	702
Formation des chefs de cuisine (cuisiniers, formation préprof.)	3	176	160	101	111	111	88
Gestion culinaire (chefs, éducation coopérative)	2	175	54	35	85	39	13
Programmes de courte durée							
Préparation des aliments (I et II)	13	258	261	238	219	222	202
Techniques de boulangerie	3	85	79	87	71	67	74
Chefs pâtissiers	1	25	25	-	20	10	-
Cuisine chinoise (I et II)	1	45	12	-	42	10	-
Barman	3	90	60	29	76	51	25
Coupe de la viande	2	120	104	106	102	88	90
Service de restauration	8	110	83	75	94	70	64
Service à la clientèle et réception (hôtels)	3	60	60	60	52	51	49

Programmes d'apprentissage	Nbre d'apprentis actifs inscrits 1986	1984	1982	Nbre de certificats d'apprentissage décernés 1986	1984	1982
Cuisiniers	1 433	1 203	799	344	370	287
Aides cuisiniers	5	5	5	4	7	2
Boulangers	196	159	128	23	38	26
Aides boulangers	5	5	6	4	4	2
Chefs pâtissiers	25	15	-	8	33	-

Les statistiques sur le nombre d'inscriptions et le nombre de diplômés en 1988 n'étaient pas disponibles au moment de la rédaction de ce rapport.

Sources : Collège George Brown, *Répertoire des cours* (mis à jour par téléphone), Université de Guelph, Institut polytechnique Ryerson, ministère de la Formation professionnelle et ministère des Collèges et Universités

Programmes de formation dans l'entreprise

L'industrie de l'accueil offre actuellement des programmes d'apprentissage dans cinq métiers : cuisinier, aide cuisinier, boulanger, aide boulanger et pâtissier. Les entreprises qui ont répondu à l'enquête ont indiqué leur intérêt envers l'implantation de programmes d'apprentissage pour les métiers de serveurs et de préposés à la réception dans les hôtels. De façon générale, on semble assez satisfait de l'orientation prise par les établissements d'enseignement, à l'exception peut-être des sujets qui touchent les ressources humaines (tel qu'indiqué au chapitre précédent).

Incidences de la technologie sur les besoins en matière de formation

D'après notre enquête, il ne semble pas que les changements technologiques dans l'industrie de l'accueil jouent un rôle important dans les besoins actuels et prévus en matière de ressources humaines et de formation : les programmes de formation sur les lieux de travail devraient répondre à ces besoins. La plupart des spécialistes de l'industrie sont également d'avis que les principaux changements technologiques se sont déjà produits.

Comme le montre le tableau 14, les trois nouveautés technologiques les plus répandues dans les services de restauration, selon les enterprises qui ont répondu au questionnaire, ont trait à trois domaines : contrôle de caisse, et comptabilité (68 pour 100), lavage de la vaisselle (62 pour 100) et conditionnement, conservation et transport des aliments (40 pour 100). Près de 30 pour 100 des établissements de restauration ont l'intention de se doter de techniques de gestion des stocks et de distribution de boissons, ou de les utiliser davantage.

Dans les services d'hébergement, on utilise le plus souvent la technologie dans des domaines tels que la protection contre les incendies (68 pour 100), le contrôle de caisse et la comptabilité (38 pour 100) et la téléphonie de pointe (26 pour 100). Près de 30 pour 100 des établissements d'hébergement prévoient utiliser la technologie en traitement des données et à la réception, ou élargir son utilisation, et 25 pour 100 songent à le faire en ce qui a trait aux réservations, ou à élargir les applications technologiques qu'ils utilisent déjà.

Dans les établissements de restauration (voir le graphique 7), le personnel aura besoin d'une formation additionnelle en ce qui a trait au contrôle de caisse et à la comptabilité. Ce sont là des domaines qui exigent une formation sur place à l'utilisation du matériel. Plus de 80 pour 100 des établissements ont indiqué qu'ils prévoyaient former leur personnel à cette fin plutôt que d'embaucher des gens déjà formés. Une meilleure formation en gestion des stocks est également nécessaire, et 88 pour 100 des employeurs qui considèrent nécessaire un recyclage de leur personnel ont indiqué qu'ils entendent lui offrir eux-mêmes la formation requise.

Dans les établissements d'hébergement (voir le graphique 8), c'est dans le domaine de la réception que les besoins en formation sont les plus importants, et 86 pour 100 des employeurs entendent former leur personnel à cette fin plutôt que d'embaucher des personnes déjà formées.

Tableau 14

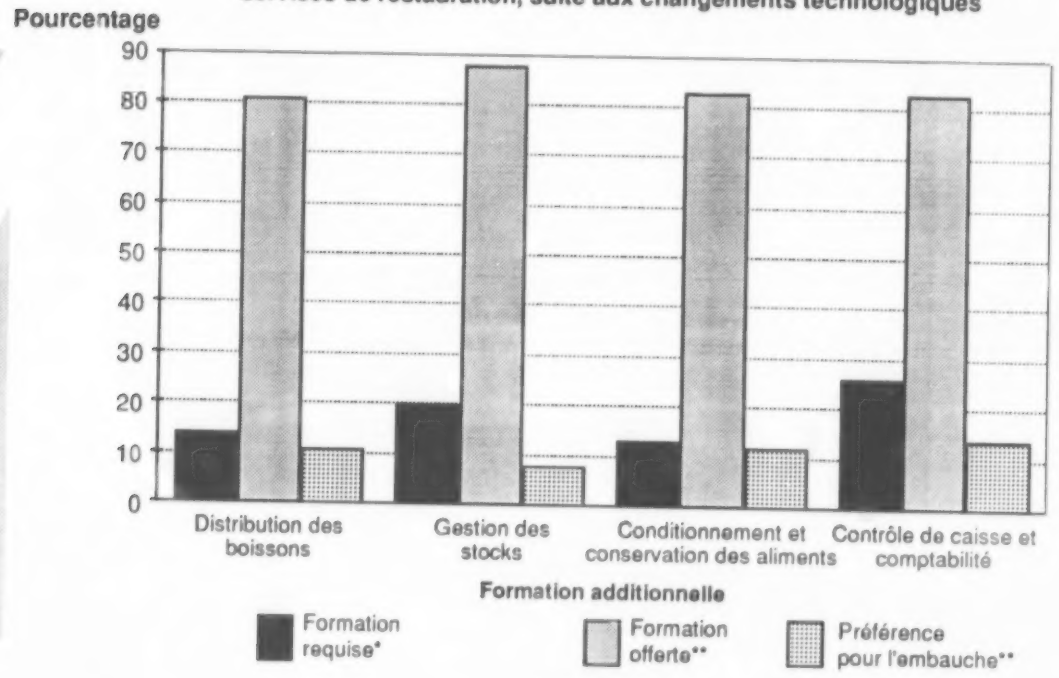
Technologies utilisées, à acquérir ou à utiliser plus intensivement

Domaines où la technologie est utilisée	(Pourcentage des entreprises qui ont répondu)
Services de restauration	
Contrôle de caisse et comptabilité	68
Lavage de la vaisselle	62
Conditionnement et conservation des aliments	40
Distribution des boissons	29
Gestion des stocks	24
Élimination des ordures	14
Services d'hébergement	
Protection contre les incendies	68
Contrôle de caisse et comptabilité	38
Téléphonie de pointe	26
Traitement de l'information	25
Économies d'énergie	24
Réservations	23
Réception	20
Domaines où l'on prévoit acquérir de la technologie, ou l'utiliser plus intensivement	
Services de restauration	
Gestion des stocks	29
Distribution des boissons	29
Contrôle de caisse et comptabilité	28
Conditionnement et conservation des aliments	23
Élimination des ordures	19
Lavage de la vaisselle	15
Services d'hébergement	
Traitement de l'information	29
Réception	28
Réservations	25
Contrôle de caisse et comptabilité	24
Téléphonie de pointe	22
Sécurité	20
Entretien ménager et blanchissage	20

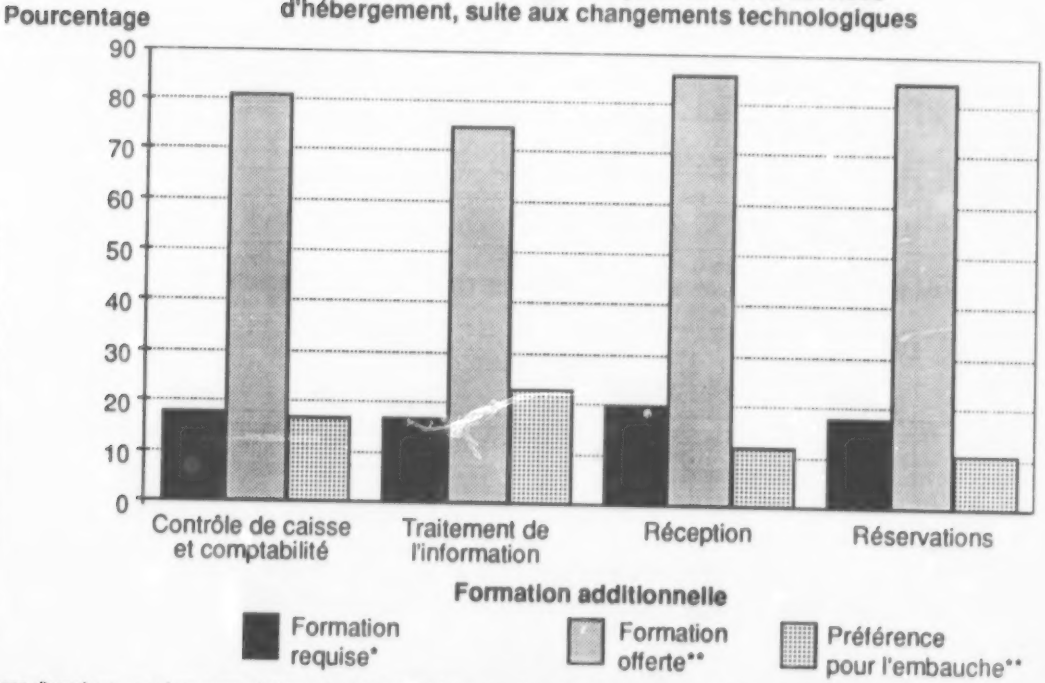
Questions 2.1 et 2.2 : «Quelles technologies utilisez-vous actuellement dans votre établissement? (Cochez) Quelles technologies prévoyez-vous utiliser d'ici 1992? (Cochez)»

Source : enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

Graphique 7
Formation additionnelle requise dans les services de restauration, suite aux changements technologiques



Graphique 8
Formation additionnelle requise dans les services d'hébergement, suite aux changements technologiques



* Pourcentage d'employeurs qui acquerront du matériel technologique pour leurs établissements, ou en intensifieront l'usage.
**Pourcentage d'employeurs qui ont indiqué que de nouvelles qualifications seraient requises.

Tableau 15

Besoins de l'industrie en matière de formation

Formation	À qui s'adresse cette formation?	Sujets	Qui devrait assurer la formation?
Formation préprofessionnelle			
Programmes collégiaux et universitaires de 2 à 4 ans en art culinaire, en gestion d'hôtellerie et de l'accueil (programmes traditionnels et d'éducation coopérative)	Étudiants des collèges et universités qui entendent devenir administrateurs	Gestion des services de restauration et d'hébergement	Collèges, universités, employeurs
Programmes de préparation et de recyclage, de moins d'un an	Employés qui désirent une formation rapide ou se recycler	Gamme variée de sujets sur les services de restauration	Collèges, employeurs
Formation chez l'employeur			
Programme d'initiation	Nouveaux employés	Orientation axée sur l'établissement	Employeurs
Programme d'initiation (au travail)	Nouveaux employés	Orientation axée sur un poste particulier	Employeurs
Programme d'apprentissage	Employés	Sujets associés à la restauration	Employeurs, collèges
Programme de formation continue	Employés en exercice	Formation axée sur la tâche, formation polyvalente ou recyclage	Employeurs
Programme de formation des responsables de la formation	Superviseurs, directeurs ou spécialistes des ressources humaines	Façon d'assurer la formation des employés dans divers domaines	Collèges, organismes privés de formation, associations
Programme de gestion des ressources humaines	Directeurs ou spécialistes des ressources humaines	Planification et croissance des ressources humaines	Employeurs, associations, collèges, universités

Source : information recueillie par le comité de soutien interministériel auprès des ministères, et lors d'entrevues avec des spécialistes et de rencontres de groupes d'intérêt.

Tableau 16

Besoins en matière de formation, selon les titres d'emploi (en pourcentage)**

Postes	Total à l'enquête	Employés		Volume ventes		Région*				
		P. é.*	G. é.*	P. é.	G. é.	Centre	S.-O.	S.-E.	N.-O.	N.-E.
Services de restauration										
Serveurs	32	27	48	27	39	27	23	17	22	27
Barmans	14	10	26	9	19	14	14	10	7	6
Préposés au comptoir	4	3	7	5	5	5	5	2	1	1
Chefs de cuisine, cuisiniers	29	24	44	24	35	25	23	19	21	18
Commis de cuisine, plongeurs	10	7	18	7	12	8	6	10	2	5
Chefs boulangers	2	1	5	1	3	2	2	1	-*	1
Directeurs, superviseurs	25	18	48	15	36	27	26	15	7	5
Services d'hébergement										
Réceptionnistes	20	16	41	18	24	15	11	14	6	8
Préposés à l'entretien ménager	18	18	21	20	12	9	7	7	13	21
Préposés à l'entretien des services techniques	8	6	14	7	9	5	2	6	4	5
Directeurs, propriétaires, exploitants	13	11	22	13	13	12	5	5	5	5

* P. é. indique Petits établissements; G. é. indique Grands établissements. Voir le tableau 1 pour une définition de ces termes.

Pour la définition du terme «région», voir le tableau B-10.

Le tiret (-) indique des données insuffisantes dans la case pour tirer des conclusions.

**Pourcentage du total des enterprises qui ont répondu.

Question 3.1a : «Pour chacune des catégories d'emploi pour lesquelles vous prévoyez des besoins au plan des qualifications professionnelles ou de la formation, au cours des trois prochaines années, indiquez les qualifications particulières qui sont ou seront requises de vos employés.»

Source : enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

Tableau 17

Qualifications requises, selon les titres d'emploi

Postes*	Pourcentage**
SERVICES DE RESTAURATION	
Serveurs (32 %)	
Formation au service à la clientèle et à l'accueil	66
Connaisance des systèmes informatisés	12
Formation à la vente	10
Mathématiques fondamentales	7
Barman (14 %)	
Formation au service à la clientèle et à l'accueil	38
Formation au service des boissons	13
Connaissance des aliments et des vins	11
Connaissance des systèmes informatisés	10
Cuisiniers, chefs de cuisine (29 %)	
Connaissance de la technnologie appliqué à la cuisine	30
Connaissances en planification et adaptation des menus	22
Formation de chef de cuisine	18
Connaissances en supervision et en gestion de personnel	7
Directeurs, superviseurs (25 %)	
Connaissances en gestion de personnel	42
Formation à l'informatique	29
Connaissance de la comptabilité et de la tenue de livres	13
Connaissance de la commercialisation	11
SERVICES D'HÉBERGEMENT	
Préposés à l'entretien ménager (18 %)	
Connaissances en nettoyage, en services techniques	45
Formation au service à la clientèle et à l'accueil	25
Adaptabilité aux changements de place et d'horaire	16
Connaissances en organisation et en gestion du temps	11
Réceptionnistes (20 %)	
Formation à l'informatique	55
Formation au service à la clientèle et à l'accueil	43
Connaissance de la comptabilité et de la tenue de livres	11
Formation en administration de bureau	8

* Voir le tableau 16.

** Pourcentage de ceux qui ont indiqué l'existence d'un besoin.

Question 3.1a : «Pour chacune des catégories d'emploi pour lesquelles vous prévoyez des besoins au plan des qualifications professionnelles ou de la formation, au cours des trois prochaines années, indiquez les qualifications particulières qui sont ou seront requises de vos employés.»

Source : enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

Besoins particuliers en matière de formation professionnelle

Le tableau 15 illustre les besoins en formation dans l'industrie de l'accueil, selon les résultats de 50 entrevues auprès de spécialistes. Ces besoins, les sujets que devraient comporter les programmes de formation et le choix des responsables de la formation (établissement d'enseignement ou employeur) sont déterminés à partir de renseignements recueillis par le comité de soutien interministériel.

Les employeurs qui ont répondu à l'enquête ont indiqué que leurs serveurs ont besoin de formation (voir le tableau 16). En plus de définir les sujets particuliers que devrait couvrir cette formation, ils ont indiqué les catégories d'emploi qui exigeraient une formation. Près de la moitié des établissements de restauration comptant plus de 40 employés ont souligné la nécessité d'une formation pour leurs serveurs.

Une formation est aussi nécessaire dans d'autre catégories d'emploi : 29 pour 100 des employeurs ont souligné cette nécessité pour les cuisiniers et les chefs de cuisine, et 25 pour 100, pour les directeurs et les superviseurs. Dans les services d'hébergement, c'est dans les catégories de la réception et de l'entretien ménager que les besoins de formation sont les plus importants (20 pour 100 et 18 pour 100 respectivement).

Par ailleurs, les domaines où les besoins en formation sont les plus élevés sont le service à la clientèle et les techniques propres aux divers métiers. Dans le secteur des services de restauration (voir le tableau 17), 24 pour 100 des employeurs ont indiqué que la formation des serveurs est importante, et 66 pour 100 d'entre eux ont souligné que la formation doit porter sur le service à la clientèle. Dans la catégorie des cuisiniers et des chefs de cuisine, 22 pour 100 des employeurs ont souligné la nécessité d'une formation additionnelle, surtout en ce qui a trait à la technologie et à la planification des menus. Dans les établissements d'hébergement, les besoins en formation sont moins élevés (12 pour 100 pour les préposés à la réception).

Il ne semble pas que les besoins en formation soient principalement d'ordre technique. À l'exception des chefs de cuisine et des cuisiniers, et de certains postes qui exigent une connaissance de l'informatique (réception, direction et supervision), ce sont les relations humaines qui requièrent le plus d'attention.

Autres considérations sur la formation

En plus d'assurer aux employés des connaissances générales et professionnelles et d'améliorer leur rendement au travail, la formation hausse leur estime de soi, nourrit leur professionnalisme et augmente leur satisfaction au travail, facteurs qui favorisent la stabilité dans l'emploi. Le taux élevé de rotation et d'attrition qui caractérise l'industrie de l'accueil dissuade l'employeur d'initier des programmes de formation.

Notre recherche nous a permis d'examiner une autre perception courante, selon laquelle les montants consacrés à la formation des employés représentent pour l'employeur une perte nette lorsque les employés vont chercher un emploi mieux rémunéré ailleurs. C'est vrai, mais comme nous l'avons déjà vu, les programmes de formation permettent de réduire le taux de rotation du personnel.

Les employés de l'industrie de l'accueil qui ont participé aux rencontres des groupes d'intérêt ont indiqué qu'ils aimeraient beaucoup suivre des cours de formation portant sur la gestion des ressources humaines, le service, le stress et les communications.

Aux fins des présentes, nous définissons la formation de façon très large : «Toute activité visant l'acquisition, par les employés, de renseignements, d'attitudes ou d'habiletés plus nombreuses ou nouvelles.» Cela englobe donc des activités comme les rencontres du personnel, les échanges ou les démonstrations personnels, les cours théoriques et la participation aux salons et congrès.

La formation la plus courante à laquelle les employeurs ont recours est la formation libre en cours de travail. Lors de nos rencontres avec les groupes d'intérêt, les employés ont indiqué qu'un grand nombre d'entre eux n'ont jamais pu profiter de programmes d'initiation d'aucun genre, et que bien des entreprises n'organisent même pas une visite rapide des installations ou une présentation sur vidéo pour donner à leurs nouveaux employés un sentiment d'appartenance. Ce manque d'initiation a eu des effets négatifs sur ces employés, qui ont eu l'impression que l'employeur ne se préoccupait pas de leur intégration à l'équipe existante et qu'ils venaient simplement combler un poste vacant. Souvent, un nouvel employé est jumelé à un autre qui fait le même travail, et les deux travaillent ensemble pendant une journée, une semaine ou un mois, selon la nature du travail. Si l'on excepte cette formation libre initiale, peu d'établissements offrent un programme de formation continue. Les participants aux groupes d'intérêt ont aussi indiqué qu'ils aimeraient une évaluation de leur rendement au moins une fois l'an, sinon davantage. Ils désirent savoir ce qu'on pense de leur rendement. Ils aimeraient aussi qu'on les félicite, lorsqu'ils le méritent, et que la qualité de leur rendement soit financièrement reconnue.

Nous avons demandé qu'on nous indique au questionnaire combien de personnes avaient pris part à des cours de formation en 1988, et combien on pensait avoir d'employés inscrits à des cours de formation en 1989. Nous ne savons pas quels étaient les plans des entreprises qui ont répondu en matière de formation au début de 1988, mais 21 pour 100 seulement de leurs employés étaient inscrits à des cours de formation cette année-là. Ces entreprises reconnaissent cependant la nécessité d'une formation accrue, et elles prévoient une augmentation importante à ce chapitre pour 1992 (voir le tableau 18). Seules d'autres recherches permettront d'indiquer si les programmes de formation prévus seront effectivement dispensés, ou s'il s'agira d'une formation libre.

Le taux d'augmentation du nombre de programmes de formation prévus pour 1992, tel que donné par les entreprises qui ont répondu, est considérable pour certains postes, par exemple les commis de cuisine et les plongeurs. Il importe cependant d'analyser ces taux avec prudence, car il n'y a presque pas eu de programmes de formation dans ces catégories d'emploi en 1988 (voir le tableau 18), et les programmes prévus pour ces postes seront responsables en grande partie du taux d'augmentation élevé des programmes de formation. À cet égard, c'est davantage le nombre absolu de personnes formées ou qui suivront des cours de formation qui est révélateur.

Tableau 18

Formation actuelle et prévisions, par titres d'emploi

Postes	Nombre moyen d'employés	Nombre moyen d'employés formés en 1988	Prévisions pour 1992	Augmentation (1988 par rapport à 1992) (%)
Services de restauration				
Directeurs, superviseurs	4,3	1,6	2,4	56,1
Hôtes	1,3	0,3	0,4	41,9
Chefs de rang	0,7	0,1	0,1	37,5
Serveurs	19,2	3,6	6,2	71,5
Débarrasseurs	4,5	0,7	1,2	62,5
Barmans	2,7	0,5	0,9	66,0
Chef principaux, chefs de cuisine	1,4	0,3	0,5	96,3
Cuisiniers	7,5	1,8	2,9	65,2
Chefs boulangers, chefs pâtissiers	0,6	0,2	0,2	0,0
Commis de cuisine, plongeurs	6,8	0,5	1,3	182,2
Préposés à la comptabilité, à l'administration	1,6	0,2	0,4	81,8
Total	**50,5**	**9,7**	**16,6**	**70,1**
Services d'hébergement				
Directeurs, superviseurs	2,0	0,7	1,1	50,7
Préposés aux réservations, à la réception	2,2	0,7	1,3	82,6
Préposés à la conciergerie, aux renseignements	0,5	0,1	0,1	27,3
Portiers, chasseurs, valets de chambre	0,7	0,1	0,2	137,5
Préposés aux chambres, à l'entretien ménager	5,0	1,2	2,1	76,7
Concierges, préposés à l'entretien	1,8	0,3	0,4	60,0
Préposés à l'entretien, services techniques	1,3	0,2	0,4	87,0
Préposés à entretien des terrains de camping	0,3	0,0	0,1	200,0
Préposés aux loisirs	0,4	0,1	0,3	200,0
Directeurs et personnel des loisirs	0,4	0,3	0,9	186,7
Préposés à la comptabilité, à l'administration, aux achats	1,2	0,4	0,6	64,1
Employés de sécurité	1,2	0,2	0,4	45,8
Total	**17,1**	**4,3**	**7,7**	**80,8**
Grand total, pour l'industrie	**67,5**	**14,0**	**24,3**	**73,4**

En 1988, 21 % des employés ont reçu une formation, et une augmentation de 73,4 % est prévue.

Questions 1.1.4 et 1.2.4 :

«a. En 1988, combien de vos employés ont participé à des programmes de formation officiels parrainés par l'employeur ou le gouvernement (en milieu de travail ou à l'extérieur)?

b. Combien de vos employés, à votre avis, participeront à des programmes de formation analogues au cours des trois prochaines années?»

Source : enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

Pourquoi les employeurs s'abstiennent de mieux former leur personnel

Les employeurs qui ont répondu à l'enquête ont indiqué que la principale raison pour laquelle ils ne participent pas à des programmes de formation plus officiels, c'est qu'ils pensent que le niveau de formation actuel de leur personnel est suffisant (voir le tableau 19). La deuxième raison qu'ils donnent, c'est le coût élevé des programmes officiels. Les spécialistes de l'industrie de l'accueil ont estimé que la formation d'un *nouvel* employé coûte environ 1 500 dollars, et que le taux de rotation annuel moyen du personnel dans cette industrie est de l'ordre de 200 pour 100 à 300 pour 100. On a aussi retrouvé ces données dans la documentation portant sur l'industrie de l'accueil aux États-Unis. En supposant un taux de rotation moyen de l'ordre de 200 pour 100 à 300 pour 100 dans l'industrie, il en coûterait moins cher aux employeurs de garder leurs employés que de former constamment de nouveaux employés.

Nos recherches ont mis en évidence la nécessité de trois genres de programmes de formation, dont aucun ne découle de l'implantation de technologies nouvelles, la technologie n'étant pas actuellement un facteur de changement important dans l'industrie. Ces programmes de formation sont de trois ordres :

- Programmes généraux, sans rapport avec un poste particulier : initiation, sécurité, service à la clientèle, etc.
- Programmes axés sur un poste particulier. La plupart des gens acquièrent les compétences nécessaires pour un poste par le biais de la formation en cours de travail. C'est le cas par exemple de la formation polyvalente et de l'apprentissage de nouvelles compétences.
- Programmes de formation à la gestion. Les directeurs ont particulièrement besoin d'aide en ce qui a trait aux techniques de gestion des ressources humaines, notamment en matière de recrutement, de sélection, de placement et d'orientation du personnel. Les employés ont souligné que plusieurs directeurs doivent améliorer leurs habiletés à corriger un employé de façon constructive, sans menaces ou récriminations. Quant à l'évaluation du rendement, elle se fait ou pas du tout, ou sporadiquement, sans guère de doigté.

La troisième raison pour laquelle les employeurs ne participent pas à des programmes de formation officiels, c'est le manque de cours appropriés. Les spécialistes de l'industrie conviennent qu'il s'agit là d'un problème. Mais ils ne savent pas quels cours il faudrait mettre sur pied, ni quelle forme ils devraient prendre. L'élaboration des cours de formation devrait faire l'objet d'études ultérieures de la part des collèges et des universités, ainsi que des associations de l'industrie.

Programmes d'aide à la formation gouvernementaux

Trois programmes d'aide à la formation ontariens étaient mieux connus que tous les autres programmes d'aide à la formation gouvernementaux. Comme le graphique 9 le démontre, 65 pour 100 des répondants connaissent bien le Programme d'emplois d'été de l'Ontario, 60 pour 100, le programme L'AVENIR, et 42 pour 100, le Programme d'apprentissage.

Tableau 19

Facteurs limitant la participation à des programmes de formation officiels (Classement moyen)

Facteurs	Total de l'enquête	Services de restauration					Services d'hébergement					Région*				
		Total	Employés P. é.*	Employés G. é.*	Ventes P. é.	Ventes G. é.	Total	Employés P. é.	Employés G. é.	Ventes P. é.	Ventes G. é.	Centre	S.-O.	S.-E.	N.-O.	N.-E.
Niveau actuel de formation suffisant	1,9	1,9	1,9	2,1	1,9	1,9	1,9	1,8	2,1	1,8	2,0	1,9	1,8	1,9	1,9	1,8
Coût prohibitif de la formation	3,1	3,2	3,0	3,6	3,0	3,4	2,9	2,6	3,7	2,7	3,4	3,3	3,2	3,3	2,3	2,1
Absence de cours appropriés	3,4	3,5	3,5	3,5	3,4	3,5	3,2	3,2	3,5	3,2	3,3	3,6	3,9	3,4	2,9	2,5
Absence d'installations nécessaires	3,6	3,5	3,6	3,5	3,5	3,6	3,7	3,7	3,6	3,6	3,8	3,7	3,3	3,6	2,9	3,6
Nombre trop restreint d'emplois qualifiés, qui ne justifie pas la formation	3,9	3,9	3,7	4,4	3,6	4,2	3,9	3,7	4,5	3,8	4,1	4,0	4,0	3,9	4,0	3,2
Risque de perdre des employés formés	3,9	3,9	4,1	3,4	4,1	3,8	3,8	4,0	3,1	3,8	3,8	3,8	4,2	3,9	3,6	4,4
Possibilité d'embaucher du personnel déjà formé	6,5	6,5	6,5	-*	6,4	6,6	6,5	6,4	6,8	6,5	6,6	6,6	6,1	6,5	6,1	6,8

* P. é. indique Petits établissements; G. é. indique Grands établissements. Voir le tableau 1 pour une définition de ces termes.

Pour la définition du terme «région», voir le tableau B-10.

Le tiret (-) indique des données insuffisantes dans la case pour tirer des conclusions.

Question 4.18 : «Quels facteurs vous ont empêché de faire participer davantage vos employés, en 1988, à des programmes de formation officiels? Indiquez-les par ordre d'importance, en attribuant la cote 1 au facteur le plus important, la cote 2 au deuxième, etc.»

Source : enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

Tableau 20

Rôle de l'industrie, du syndicat et du gouvernement dans le recrutement, la stabilité et la formation du personnel (en pourcentage)

Rôle	Total à l'enquête	Services de restauration					Services d'hébergement				
		Total	Employés P. é.*	Employés G. é.*	Ventes (%) P. é.	Ventes (%) G. é.	Total	Employés P. é.	Employés G. é.	Ventes (%) P. é.	Ventes (%) G. é.
Industrie - Oui	39	42	37	63	34	52	38	33	66	36	42
Mettre sur pied et promouvoir la formation, conseiller	36	35	37	30	38	32	39	45	-	44	-
Rendre plus intéressantes les carrières dans l'industrie de l'accueil	34	36	26	56	27	43	36	27	-	34	-
Syndicat - Oui	13	15	13	22	13	17	12	10	24	10	21
Mettre sur pied et promouvoir la formation, conseiller	27	29	- *	-	-	-	-	-	-	-	-
Rendre plus intéressantes les carrières dans l'industrie de l'accueil	15	16	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gouvernement - Oui	47	51	47	67	48	55	45	40	67	44	45
Mettre sur pied et promouvoir la formation, conseiller	37	37	34	46	32	42	38	36	36	45	42
Réduire les prestations d'aide sociale, rendre les prestations d'assurance chômage plus difficiles à obtenir	14	13	14	6	15	10	11	13	11	13	-
Rendre plus intéressantes les carrières dans l'industrie de l'accueil	13	13	11	20	10	16	12	11	-	12	-

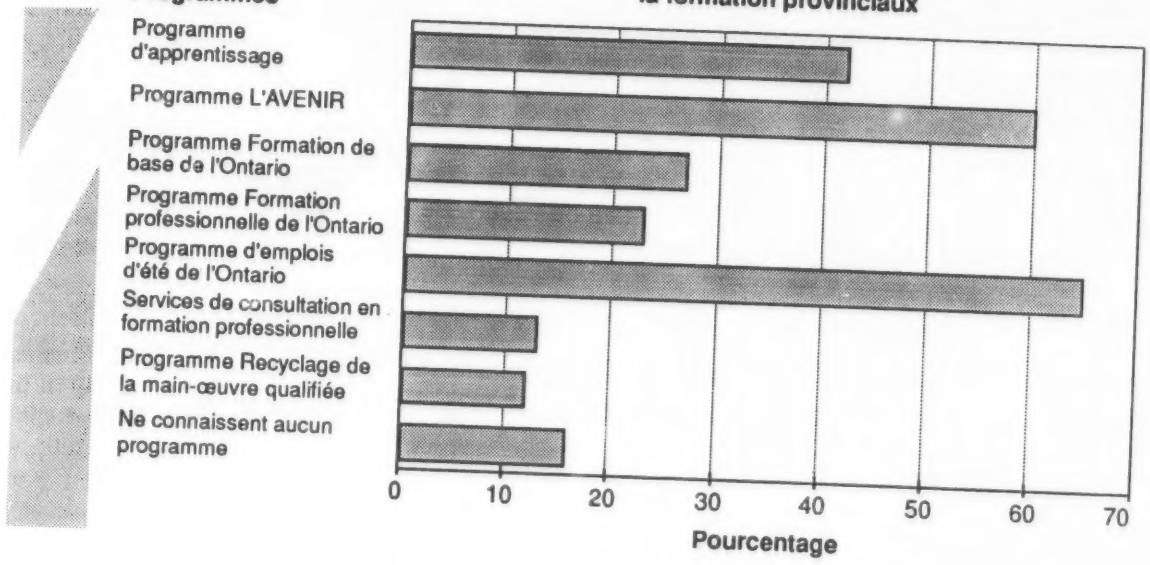
* P. é. indique Petits établissements; G. é. indique Grands établissements. Voir le tableau 1 pour une définition de ces termes.

Le tiret (-) indique des données insuffisantes dans la case pour tirer des conclusions.

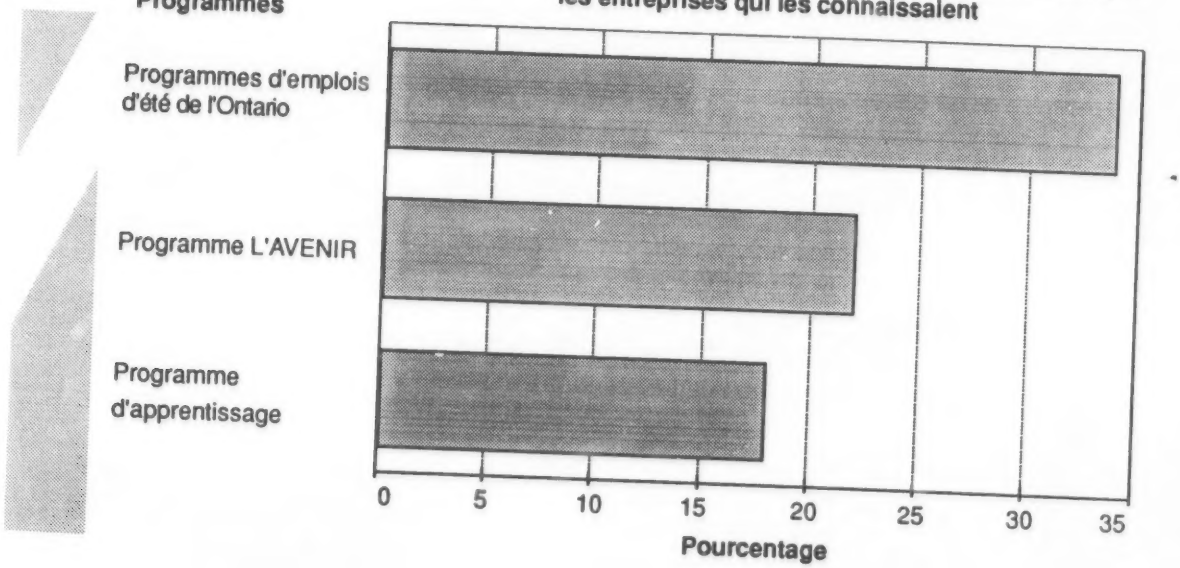
Question 4.9 : «Est-ce que _____ peut jouer un rôle pour favoriser le recrutement, la stabilité ou la formation de vos employés? Oui ou non? Indiquez lequel.»

Source : enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

Graphique 9
Connaissance des programmes d'aide à la formation provinciaux



Graphique 10
Utilisation des programmes d'aide à la formation provinciaux par les entreprises qui les connaissaient



Un tiers seulement des entreprises qui connaissaient bien le Programme d'emplois d'été de l'Ontario l'ont effectivement utilisé, 22 pour 100 ont profité du programme L'AVENIR et 18 pour 100 ont eu recours au Programme d'apprentissage (voir le graphique 10). (Voir les tableaux F-1 et F-2 de l'annexe F, qui présentent les pourcentages des entreprises qui connaissent et utilisent les programmes de formation professionnelle provinciaux et fédéraux, par région et par importance de l'entreprise.)

Les spécialistes de l'industrie nous ont indiqué qu'un grand nombre d'employeurs ne participaient pas aux programmes d'aide à la formation gouvernementaux parce qu'ils trouvaient trop lourd et trop pénible le montant de paperasse requis pour s'y inscrire.

Rôle des tiers dans le recrutement, la stabilité et la formation du personnel

Plus d'un tiers de ceux qui ont répondu au questionnaire sont d'avis que l'industrie de l'accueil et le gouvernement ont un rôle important à jouer en matière de recrutement, de stabilité et de formation du personnel dans cette industrie (voir le tableau 20). On s'attend de l'industrie qu'elle fasse en sorte de rendre les carrières qu'elle offre plus intéressantes (34 pour 100), et qu'elle mette également sur pied des programmes de formation et en fasse la promotion (36 pour 100). En outre, on s'attend du gouvernement qu'il aide à mettre sur pied et à promouvoir des programmes de formation organisés par l'industrie.

Les jeunes devraient être informés très tôt des possibilités qu'offre l'industrie de l'accueil. Les spécialistes de l'industrie et les participants aux rencontres des groupes d'intérêt ont indiqué l'importance de sensibiliser les élèves aux possibilités de carrière dans l'industrie de l'accueil.

CHAPITRE VI

CONCLUSIONS

Aperçu

Comme nous l'avons déjà dit au départ, l'étude devait examiner les besoins de l'industrie de l'accueil en Ontario en matière de ressources humaines et de formation. Au début de l'étude à l'automne 1988, nous avons maintes fois répété, tant par l'entremise de la documentation spécialisée que de nos entrevues sur place auprès de spécialistes de l'industrie, que le marché du travail dans ce domaine connaissait de graves problèmes et que la situation était réellement inquiétante. Nos entrevues nous ont permis de dégager les perceptions suivantes :

- Il existe, dans toutes les catégories d'emploi, une pénurie critique de main-d'œuvre. C'est là notre principale difficulté.
- Le Canada a besoin d'un plus grand nombre d'immigrants pour combler l'augmentation des besoins de l'industrie en main-d'œuvre.
- Les gens ne choisissent pas de travailler dans l'industrie de l'accueil. S'ils le font, c'est parce qu'ils n'avaient pu trouver un autre emploi ailleurs.
- Les prestations d'assurance-chômage et d'aide sociale sont trop élevées et trop proches du salaire minimum pour favoriser l'emploi dans l'industrie de l'accueil.
- Tout le monde veut diriger, mais personne ne veut retrousser ses manches et travailler.
- Les gens travaillent dans l'industrie de l'accueil en attendant de trouver un véritable emploi.
- La main-d'œuvre de l'industrie de l'accueil est surtout composée de travailleurs migrants.
- Les montants consacrés à la formation d'employés sont perdus quand ils se trouvent un emploi mieux rémunéré ailleurs.
- Les marges bénéficiaires sont trop minces pour que l'industrie verse des salaires comparables à ceux des autres industries.

Mais les données de notre étude indiquent que certaines de ces perceptions ne tiennent pas compte de toutes les facettes du problème. Elles révèlent les points suivants :

- S'il faut reconnaître qu'il existe une pénurie de main-d'œuvre dans les emplois qualifiés et un ralentissement de la croissance de la main-d'œuvre, les principales difficultés de l'industrie portent (1) sur le recrutement du personnel qualifié et (2) sur l'instabilité des employés une fois embauchés.
- Les employés qui se trouvent déjà dans l'industrie préfèrent travailler plutôt que de recevoir des prestations d'aide sociale ou d'assurance-chômage.
- Les employés sont fiers de pouvoir bien servir les clients.
- Si l'industrie compte sur une offre soutenue de main-d'œuvre en haute saison, composée d'étudiants et d'employés temporaires qui n'ont pas l'intention de faire carrière dans la restauration et l'hébergement, elle dispose cependant d'un noyau très important de travailleurs permanents et stables.

- Parmi les travailleurs qui quittent leur emploi, 65 pour 100 demeurent dans l'industrie ou se trouvent un emploi dans une industrie connexe.

Les conclusions ci-dessus sont fondées sur notre examen de sources qualitatives et quantitatives. En fait, dans notre recherche de solutions possibles et de nouvelles avenues, nous sommes allés au-delà d'un examen de la documentation provinciale ou canadienne. Par l'entremise de notre base de données internationale, au siège social de notre division américaine, à Philadelphie, nous avons eu accès à une bibliographie plus complète sur les besoins de l'industrie de l'accueil en matière de ressources humaines et de formation.

Un grand nombre de solutions aux problèmes de main-d'œuvre que connaît l'industrie nous ont été présentées par les employeurs, les employés et les observateurs de l'industrie. En voici quelques-unes :

- Augmenter la rémunération et les avantages sociaux. Il y a deux points de vue divergents à ce sujet. Une augmentation de la rémunération de base dans ce secteur industriel permettrait de mieux l'harmoniser à celle des autres secteurs de services, mais elle pourrait aussi provoquer une augmentation générale des salaires dans tout le secteur tertiaire.

  L'objectif principal est cependant d'attirer des travailleurs d'autres secteurs tertiaires, d'inciter ceux qui travaillent déjà dans l'industrie à faire de plus longues heures de travail, ou ceux qui travaillent à temps partiel d'accepter un emploi à temps plein.

- Trouver de nouvelles sources de main-d'œuvre. Les sources les plus évidentes sont les femmes (qui restent à la maison pour s'occuper de leur famille), les aînés ou les retraités. Les employeurs leur offrent ou peuvent leur offrir des services de garderie, des subventions pour les garderies, un horaire souple et des heures de travail moins longues. Les aînés ou les retraités peuvent aussi être intéressés par un horaire souple et un nombre réduit d'heures de travail. On devrait aussi se tourner vers les handicapés.

- Investir dans la technologie permettant des économies de main-d'œuvre. Dans leurs efforts en vue d'obtenir un meilleur rendement de leurs employés, certains employeurs pensent qu'en augmentant leurs immobilisations, ils pourraient accroître la productivité de leur personnel. Mais dans l'industrie de l'accueil, le nombre de domaines dans lesquels des investissements immobiliers permettent des avantages financiers et une réduction de la main-d'œuvre est limité.

Ces avenues devraient être analysées et ces suggestions devraient être mises en œuvre, mais elles ne règlent cependant pas l'ensemble de la situation et n'indiquent pas comment l'industrie de l'accueil peut planifier son avenir. C'est cette question que nous analyserons maintenant, en cherchant à montrer comment l'industrie doit gérer sa main-d'œuvre, plutôt que de se contenter de combler ses besoins immédiats et de pallier aux lacunes.

Notre recherche montre que l'on peut agir à trois niveaux critiques au sein de l'industrie. Les mesures ne peuvent être prises isolément. Au contraire, elles exigent une coordination des efforts de l'industrie par le biais d'un organisme central et la collaboration du gouvernement, des milieux de l'éducation et du syndicat.

Les trois domaines critiques qui doivent faire l'objet d'initiatives sont décrits dans les trois schémas ci-après. Ces schémas représentent chacun un domaine critique. Le premier illustre le domaine de l'industrie, le deuxième, celui du personnel de supervision et de direction, et le troisième, celui du personnel en contact avec la clientèle ou du personnel de soutien. Chaque schéma approfondit le précédent. Le troisième est donc un résumé de l'ensemble des domaines critiques qui doivent faire l'objet d'initiatives dans l'industrie de l'accueil.

Ces domaines apparaissent comme autant de chaînons que l'industrie, le gouvernement et le syndicat doivent mettre en place, surveiller constamment et consolider. Un chaînon faible ou manquant réduira la capacité de l'industrie à atteindre ses objectifs à long terme nécessaires : renforcer l'industrie, le contexte de ses activités et l'attitude générale des employés qui travaillent dans ce contexte.

Le schéma 1 illustre les quatre domaines stratégiques dont l'*industrie* doit tenir compte, à savoir les communications, la formation du personnel, les ressources humaines et, d'abord et avant tout, le service.

Le schéma 2, qui approfondit la première série de liens stratégiques, illustre les éléments qui doivent être pris en compte par le *personnel de direction et de supervision* : formation professionnelle, initiation au travail, formation aux ressources humaines et, d'abord et avant tout, la formation au service.

Le schéma 3 complète le tableau et définit les mesures qui devraient être envisagées au niveau *du personnel en contact avec la clientèle ou du personnel de soutien*, pour l'inciter à s'engager à fond dans son travail : formation professionnelle, initiation au travail, recyclage et formation au service.

Dans toutes ces initiatives, la question du service et de la formation au service joue un rôle de premier plan. Nous pensons que le service doit être au cœur de toute stratégie pour l'industrie, et que la formation professionnelle, la gestion des ressources humaines et les communications découleront de cette stratégie centrale, qu'elles viendront consolider. Nous analyserons maintenant chacun des schémas.

Mesures d'intervention de l'industrie (Schéma 1)

Stratégie de communication

Il faut renforcer l'image de l'industrie de l'accueil qui est présentée par le biais du système scolaire aux employés éventuels et à leurs parents, et l'initiation qui est offerte aux nouveaux employés à leur arrivée. Il faudra beaucoup de travail pour constamment mettre à jour l'information sur l'industrie et favoriser les échanges avec les collèges et les universités. Cela ne pourra se faire que par des efforts concertés de l'industrie, en collaboration avec un organisme approprié du gouvernement provincial. À l'heure actuelle, aucune des associations de l'industrie de l'accueil n'a pris l'initiative dans ce domaine. Il faudra envisager de confier à un groupe le soin de diriger et de coordonner ces efforts et de canaliser les ressources humaines et financières en vue d'atteindre cet objectif. Le programme général d'intervention peut comporter bien des mesures, mais on devrait considérer les éléments suivants comme faisant partie de la stratégie globale que doit élaborer un organisme de coordination de l'industrie :

- L'industrie de l'accueil devrait créer une vidéo ou une brochure qui renseigne sur les possibilités de carrière qu'elle offre. Pour bien présenter ces possibilités, il serait bon que ces outils d'information illustrent la gamme variée d'emplois offerts dans l'industrie, leurs possibilités de croissance, les étapes de carrière, etc. Pour renforcer ceci, un organisme central pourrait distribuer, sous forme de bulletins mensuels, une série d'études de cas sur des établissements modèles au sein de l'industrie de l'accueil, diffusée auprès des personnes qui travaillent dans l'industrie et auprès des élèves des écoles secondaires.
- Un programme provincial devrait être mis sur pied pour reconnaître le mérite particulier d'employés, au sein de l'industrie de l'accueil, qui ont contribué remarquablement au service et à la satisfaction de la clientèle. Ce programme permettrait de montrer comment la poursuite de l'excellence rejaillit sur l'ensemble de l'industrie.
- Dans le cadre d'une stratégie de communication pour l'ensemble de l'industrie de l'accueil, un programme de commercialisation devrait être mis sur pied pour présenter les divers services qu'on y offre : restauration, hébergement, tourisme, etc.

Stratégie de formation professionnelle

De façon générale, ce domaine est assez bien couvert par les collèges et les universités, ainsi que par un certain nombre de programmes de formation officiels et libres offerts par les entreprises. Les collèges et les universités offrent un ensemble complet de cours aux employeurs et aux employés.

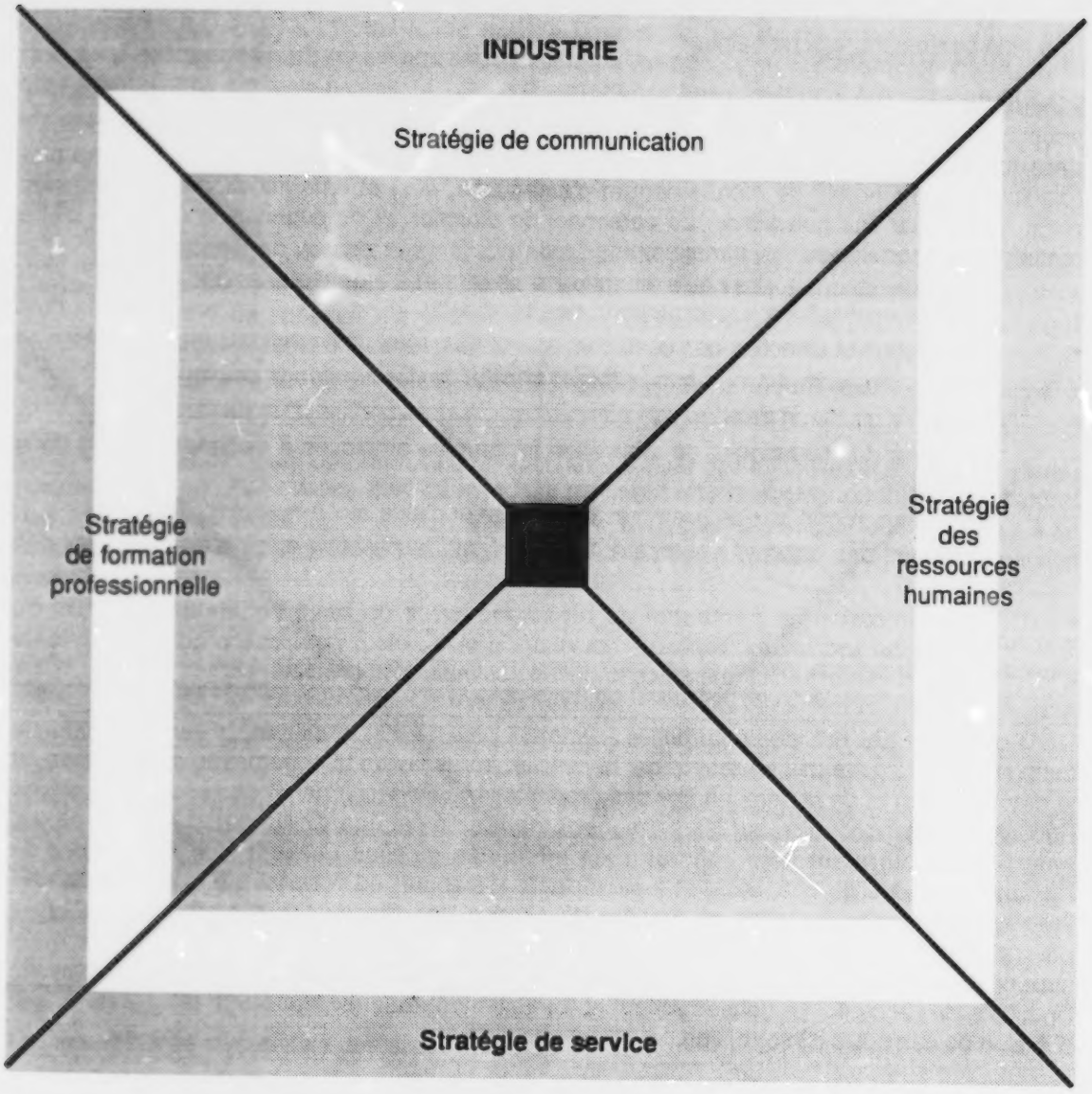
On doit cependant encore prendre des décisions importantes pour améliorer la situation actuelle, notamment en ce qui concerne les lieux où ces cours sont dispensés, le calendrier des cours, le type de cours et leur promotion.

On doit adopter une stratégie de diffusion générale des programmes de formation, qui favorise par tous les moyens nécessaires l'acceptation des diverses composantes de la formation dans toutes les régions de la province.

Pour ce faire, il faudrait songer à recourir aux vidéos, aux bulletins d'information, aux programmes de formation en cours d'emploi, à l'éducation coopérative et à la formation hors des établissements. La durée de ces programmes peut varier de quelques heures à plusieurs jours. Diverses techniques peuvent être utilisées selon différents niveaux de formation; mais on doit cependant s'engager à dispenser les programmes au moyen des méthodes appropriées. Par exemple, on peut envisager les possibilités suivantes :

- On devrait élaborer un répertoire des cours offerts dans la province, par niveau de qualification et par région.
- Les collèges et les universités devraient être responsables de la composante scolaire des cours, mais on devrait considérer de nouvelles avenues, notamment l'utilisation :
  - de vidéocassettes,
  - de programmes de formation des responsables de la formation,
  - de centres mobiles de téléformation et
  - de programmes interactifs de formation par vidéos.

SCHÉMA 1


INDUSTRIE
Stratégie de communication
Stratégie de formation professionnelle
Stratégie des ressources humaines
Stratégie de service

- Avec ces nouvelles méthodes de formation, on devrait envisager le recours aux programmes d'éducation coopérative dans divers domaines de qualification. Nos travaux de recherche ont indiqué que ces programmes sont très bien accueillis et jugés absolument nécessaires.

Stratégie des ressources humaines

L'industrie doit prendre des décisions stratégiques en ce qui concerne son engagement à adopter et à mettre en œuvre de saines pratiques de gestion de ses ressources humaines : détermination des questions à étudier touchant la gestion des ressources humaines (planification, méthodes de recrutement et d'embauche, etc.) et détermination des personnes cibles visées par ces questions. Le personnel de direction et de supervision a besoin d'être renseigné sur certains sujets, par exemple :

- secteurs accessibles au recrutement des candidats;
- présélection et sélection des candidats appropriés, rejet des candidats inappropriés;
- mise en œuvre d'un programme efficace d'initiation des nouveaux employés;
- création d'un climat favorisant le travail d'équipe et un service d'excellence;
- recours à des techniques de motivation incitant les employés à s'engager à fond dans leur travail;
- recours approprié aux programmes d'incitation et d'aide aux employés;
- traitement des employés comparable à celui que la direction exige d'eux à l'égard des clients;
- communication au personnel de renseignements de base suffisants sur l'état de l'entreprise (dépenses, revenus, nouveaux projets, etc.), pour que chacun comprenne bien son rôle et sache que sa contribution est vitale et appréciée.

Dans certaines très grandes entreprises (comptant plus de 250 employés), divers éléments de cette stratégie ont été mis en œuvre par nécessité, après divers tâtonnements, ou en raison de la détermination et de la personnalité des propriétaires. De façon générale, les spécialistes de l'industrie s'entendent bien sur les entreprises modèles à cet égard. Un grand nombre de ces enterprises pourraient faire connaître les méthodes qu'elles utilisent (par l'entremise de manuels, d'études de cas, etc.), et il serait facile d'élaborer un répertoire des connaissances théoriques et pratiques utiles en matière de gestion des ressources humaines. Ce recueil pourrait servir de base à la mise au point des données et techniques dont ont besoin les superviseurs, les directeurs et les propriétaires de petites entreprises dans l'ensemble de l'industrie de l'accueil. Le gouvernement et l'industrie pourraient collaborer à la collecte et à la diffusion de ces outils d'information.

Stratégie de service

L'engagement à fournir un service d'excellence est peu fréquent dans l'industrie de l'accueil. Dans certains établissements, la poursuite d'un service d'excellence est un élément fondamental de la stratégie adoptée, mais la culture du service est encore chose rare.

Le succès engendre le succès. Les entreprises qui ont reconnu le rôle important de leurs employés et de la relation de ces derniers avec la clientèle ont pu attirer un personnel de très grande qualité et réduire considérablement le taux de rotation de leur main-d'œuvre.

Cette conclusion est confirmée par une de nos études récentes sur l'évaluation de l'innovation et de la prestation d'un service d'excellence (*Innovation and Delivery of Excellence-in-Service Assessment [I.D.E.A.]*). Cette étude nous a permis de relever de graves lacunes dans l'industrie de l'accueil par rapport aux autres secteurs industriels du commerce de détail, de la fabrication et des services financiers. C'est là un phénomène inquiétant, étant donné qu'on a toujours considéré l'industrie de l'accueil comme étant fortement axée sur le service.

Voici les principales conclusions de cette enquête en ce qui a trait au secteur de l'industrie de l'accueil :

- Le personnel en contact avec la clientèle n'a pas la même détermination, en paroles, que les cadres supérieurs à l'égard de la poursuite d'un service d'excellence.
- L'industrie de l'accueil n'a pas en place de systèmes de rétribution efficaces pour encourager le service d'excellence.
- Les stratégies de communication visant à souligner la détermination de l'industrie à poursuivre un service d'excellence sont très loin d'avoir atteint leur but.

Il n'est donc pas étonnant que l'industrie de l'accueil éprouve des difficultés à attirer et à garder des candidats qualifiés. À vrai dire, ce n'est pas tellement que l'industrie est incapable d'attirer des employés intéressés par le service à la clientèle, mais bien plutôt qu'elle n'arrive pas à se servir de ces emplois comme modèles, auprès des employés possibles, en matière de service d'excellence.

Un grand nombre de ces problèmes viennent de l'industrie elle-même. Le fait d'attirer des aînés ou des retraités, d'offrir des primes, voire de hausser le salaire moyen ne les résoudra pas tous. À elles seules, la publicité et la promotion de l'industrie se révéleront inefficaces.

On doit plutôt élaborer une stratégie intégrée et interactive, axée sur la clientèle et incorporant, comme buts principaux, la poursuite d'un service d'excellence et l'implantation d'une culture du service. La formation professionnelle, la gestion des ressources humaines et les communications découleront de cette stratégie centrale, qu'elles viendront consolider.

Personnel de direction et de supervision (Schéma 2)

Formation professionnelle

Les besoins à ce niveau sont de deux ordres :

- formation pour savoir effectuer les tâches essentielles qui seront supervisées;
- recyclage permettant aux directeurs et aux superviseurs d'être à la fine pointe des normes de rendement et de la technologie.

Dans ces deux domaines, les collèges et les universités ont élaboré des programmes appropriés. Il faudra cependant faire en sorte que ces programmes puissent être suivis sans empiéter sur le temps consacré au travail. Cela peut se faire de bien des façons :

- recours aux vidéocassettes,
- centres mobiles de téléformation,
- programmes de formation des responsables de la formation et
- autres formules novatrices de prestation de programmes.

Initiation au travail

Le personnel de direction et de supervision a également besoin de mesures de renforcement positif pour ne jamais oublier qu'il travaille au sein d'une industrie dynamique, en expansion. Les nouveaux directeurs et superviseurs promus dans l'échelle hiérarchique doivent aussi être initiés aux exigences de leur rôle.

On a besoin de méthodes novatrices pour communiquer ces choses, notamment :

- bulletins et circulaires d'information mensuels;
- dépliants divers sur les qualités d'un directeur ou d'un superviseur efficace;
- formation, ailleurs qu'au travail, aux techniques de base de supervision (formation traditionnelle en classe ou formation interactive par vidéo).

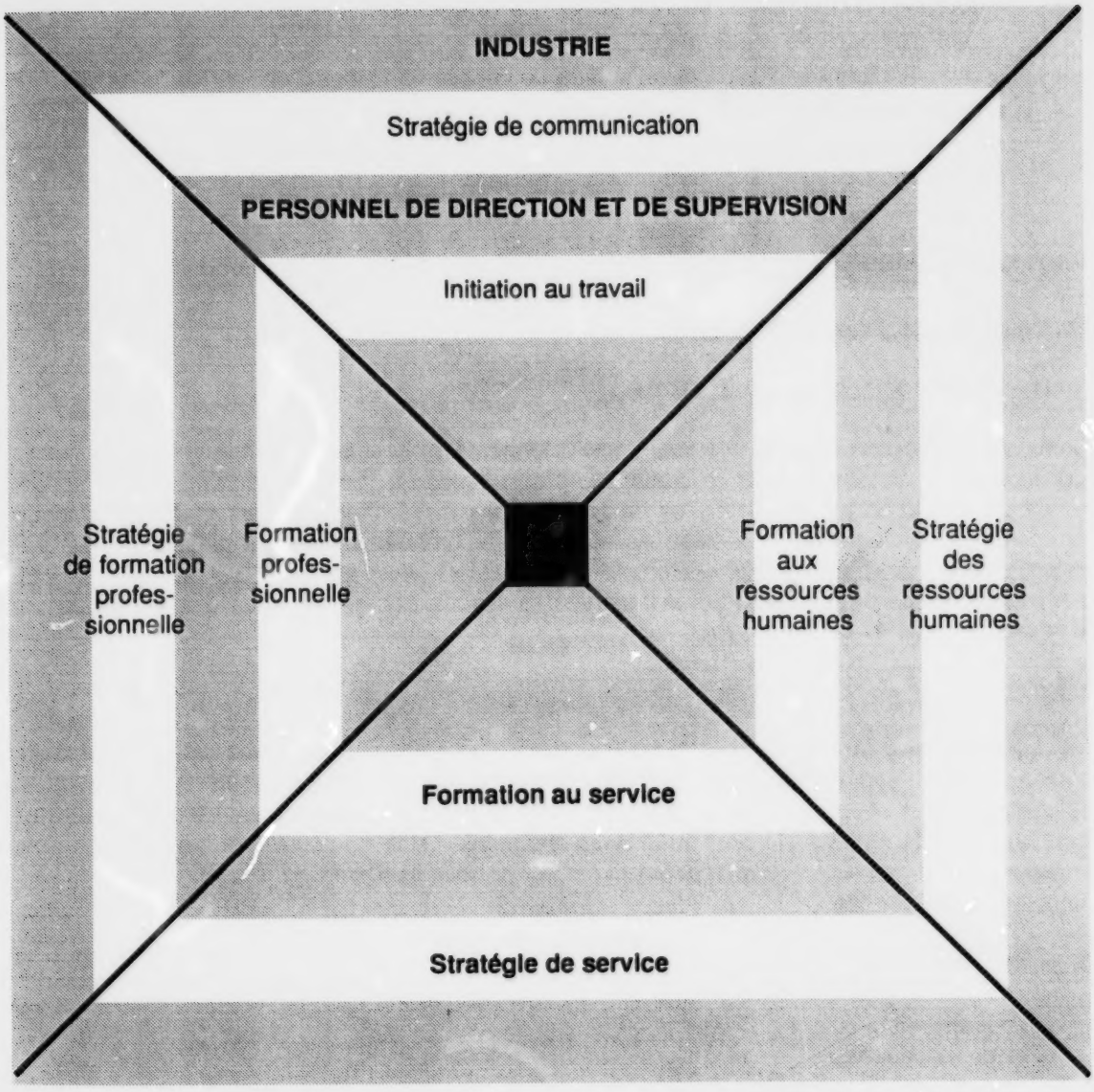
Formation aux ressources humaines

Selon l'orientation stratégique adoptée par l'industrie de l'accueil et ses divers secteurs, la formation aux ressources humaines pourra exiger certaines modifications. Elle ne doit pas être considérée strictement comme une formation professionnelle, mais plutôt comme l'approfondissement des aspects humains de l'industrie. Comme nous l'avons déjà vu, ces aspects recoupent souvent divers éléments déjà présentés dans ce chapitre, touchant le service et l'initiation. Cette formation portera sur des points tels que :

- techniques appropriées de recrutement et d'entrevues;
- habiletés de communication et d'écoute;
- habiletés aux relations humaines, y compris le recours au renforcement social et psychologique;
- mesures appropriés en cas de congédiement;
- création d'un esprit d'équipe.

On devrait aussi envisager d'utiliser des méthodes novatrices semblables à celles mentionnées au chapitre V.

SCHÉMA 2


INDUSTRIE
Stratégie de communication
PERSONNEL DE DIRECTION ET DE SUPERVISION
Initiation au travail
Stratégie de formation profes-sionnelle
Formation profes-sionnelle
Formation aux ressources humaines
Stratégie des ressources humaines
Formation au service
Stratégie de service

Formation au service

Dans le sillage de l'adoption, par l'industrie de l'accueil, d'une stratégie axée sur le service, les superviseurs et les directeurs auront besoin d'une formation dans les domaines suivants :

- élaboration de normes de service au sein de l'entreprise;
- contrôle efficace de ces normes;
- communication et diffusion d'une culture du service dans toute l'entreprise;
- reconnaissance de comportements méritoires; et surtout,
- reconnaissance du fait qu'ils doivent eux-mêmes être des modèles de service d'excellence.

Personnel en contact avec la clientèle et personnel de soutien (Schéma 3)

Formation professionnelle et recyclage

Nous avons ici regroupé ces deux sujets.

Comme nous l'avons déjà dit, il existe dans le système d'éducation des mécanismes officiels judicieusement conçus pour la prestation de programmes de formation professionnelle et de recyclage. Mais on a besoin de plus de programmes libres offerts par les employeurs, pour favoriser le recyclage et l'acquisition de nouvelles techniques par les employés, en vue de rendre plus accessibles la mobilité d'emploi et la satisfaction au travail et d'offrir véritablement des possibilités de promotion. Pour la majorité des aspects présentés ci-dessous, les initiatives nécessaires relèvent de l'employeur.

Initiation

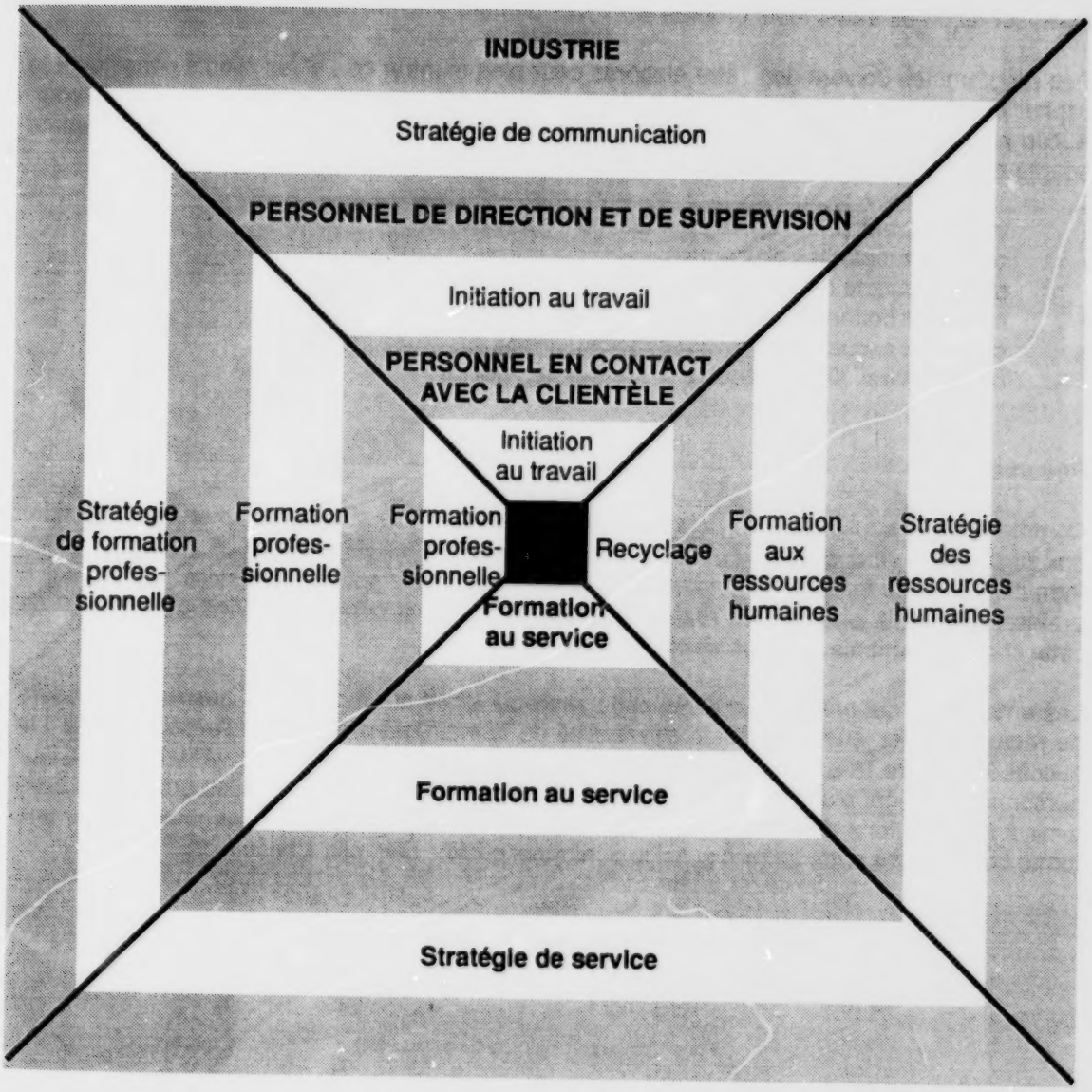
On doit considérer un programme d'initiation comme un élément permanent dans la formation d'un employé. Les domaines visés par le programme d'initiation initial devraient être périodiquement révisés. L'attention apportée à cette question permettra d'améliorer l'embauche et la stabilité du personnel dans l'industrie. Non seulement doit-on donner aux employés des connaissances sur l'entreprise dans laquelle ils travaillent, mais on doit aussi les renseigner sur l'ensemble de l'industrie.

Divers moyens peuvent être utilisés à cette fin :

- bulletins et circulaires d'information,
- vidéocassettes,
- prix décernés par l'industrie.

L'industrie pourra ainsi mieux manifester son dynamisme et son essor. C'est ainsi que les prévisions deviendront réalité : si les employés sont satisfaits d'eux-mêmes et de l'industrie, l'industrie s'en ressentira. Une industrie dynamique engendre satisfaction et enthousiasme chez les employés qui en font partie.

SCHÉMA 3


INDUSTRIE
Stratégie de communication
PERSONNEL DE DIRECTION ET DE SUPERVISION
Initiation au travail
PERSONNEL EN CONTACT AVEC LA CLIENTÈLE
Initiation au travail
Stratégie de formation profes-sionnelle
Formation profes-sionnelle
Formation profes-sionnelle
Recyclage
Formation aux ressources humaines
Stratégie des ressources humaines
Formation au service
Formation au service
Stratégie de service

Formation au service

Nos rencontres avec les groupes d'intérêt et nos entrevues auprès des employés de l'industrie ont mis en évidence un fait étonnant : la formation au service constitue l'exception plutôt que la règle. Plus précisément, les employeurs disent accorder une grande importance au service, mais leur façon de traiter leurs propres employés dément souvent cette déclaration.

Des programmes doivent donc être élaborés pour bien montrer que si les clients constituent le capital principal de l'entreprise, les employés constituent le capital principal de l'employeur. Aucun programme n'assure de solution miracle; il faut plutôt mettre en œuvre un programme adapté comportant les éléments suivants :

- comment traiter les clients pour les mettre à l'aise;
- comment régler les plaintes;
- définir «culture du service»;
- comment donner un rendement supérieur aux normes;
- comment accueillir les critiques constructives;
- comment travailler en équipe.

Résumé

Comme nous le soulignions au début de ce chapitre, la stratégie clé à adopter pour répondre aux besoins de l'industrie de l'accueil en Ontario en matière de ressources humaines et de formation doit être fondée sur l'implantation et l'entretien d'une culture du service. La formation professionnelle, la gestion des ressources humaines et les communications découleront de cette stratégie centrale, qu'elles viendront consolider.

Les entreprises qui ont déjà implanté cette stratégie vitale ont réduit leurs besoins en matière de recrutement et leurs problèmes d'instabilité de la main-d'œuvre. Nous l'avons déjà dit : le succès engendre le succès. Les entreprises qui manifestent un intérêt véritable pour leur personnel jouissent d'une bonne réputation et attirent les employés dont elles ont besoin sans avoir à faire d'efforts de recrutement. Une industrie qui manifeste son engagement sous une forme ou sous une autre attirera aussi le personnel qualifié dont elle a besoin.

ANNEXE A

L'INDUSTRIE DE L'ACCUEIL EN ONTARIO

ANNEXE A
L'INDUSTRIE DE L'ACCUEIL EN ONTARIO

Structure

Selon Statistique Canada l'industrie de l'accueil (*Classification type des industries*), comprend généralement deux grands groupes : les industries de l'hébergement (CTI n° 91) et les industries de la restauration (CTI n° 92).

Industries de l'hébergement (CTI n° 91)

Les industries de l'hébergement comprennent les quatre groupes suivants :

911 Hôtels, motels et camps pour touristes
- 9111 Hôtels et auberges routières (y compris les centres de villégiature)
- 9112 Motels
- 9113 Camps et cabines pour touristes
- 9114 Petits hôtels

912 Pensions de famille et hôtels privés
- 9121 Pensions de famille et hôtels privés

913 Terrains de camping et parcs à roulottes
- 9131 Terrains de camping et parcs à roulottes (ne comprend pas les parcs à roulottes permanents)

914 Camps de vacances
- 9141 Camps de chasse et de pêche
- 9149 Autres camps de vacances (camps d'été, ranches pour touristes, etc.)

Industries de la restauration (CTI n° 92)

Les industries de la restauration comprennent les deux groupes suivants :

921 Services de restauration
- 9211 Restaurants avec permis de boissons
- 9212 Restaurants sans permis de boissons
- 9213 Services de mets à emporter
- 9214 Traiteurs (cafétérias comprises)

922 Tavernes, bars et boîtes de nuit
- 9221 Tavernes, bars et boîtes de nuit (les tavernes, bars et boîtes de nuit qui font partie d'un établissement d'hébergement sont classés dans le groupe 911; et ceux qui sont autorisés à servir des boissons alcoolisées avec des repas sont classés dans la catégorie 9211).

Ci-dessous, on détaille ces classifications. Les définitions généralement acceptées qu'on y trouve aussi des services d'hébergement et des services de restauration sont tirées du *Canadian Hospitality Industry Guide*, document préparé par Laventhol & Horwath (Canada, CCH Canadian Limited, 1986).

Grand groupe 91 - Industries de l'hébergement

CTI 911 - Hôtels, motels et camps pour touristes

Établissements dont l'activité principale consiste à exploiter des hôtels, auberges routières, motels, centres de villégiature, camps et cabines pour touristes, ainsi que des petits hôtels. Parmi les autres établissements aux caractéristiques analogues, citons aussi les centres de villégiature, les hôtels de luxe, les hôtels d'appartements, les hôtels et motels économiques et les gîtes du passant.

CTI 9111 - Hôtels et auberges routières

Établissements dont l'activité principale consiste à offrir au grand public, pour une courte durée, des chambres d'hôtel ou des chambres avec ou sans repas, boissons et services connexes. Sont compris les établissements de six chambres ou plus, genre hôtel ou auberge routière, peu importe la source principale des recettes. Les établissements de moins de six chambres sont classés en fonction de leur source dominante de recettes. L'accès aux chambres d'hôtel se fait uniquement par l'intérieur du bâtiment tandis que les chambres d'auberge routière comportent deux entrées, l'une à l'intérieur et l'autre à l'extérieur.

Définition généralement acceptée

Hôtel - Il s'ajit d'un genre d'établissement public qui offre des services d'hébergement aux clients de passage, pour un prix établi. Les hôtels peuvent aussi être classés selon les marchés qu'ils desservent, en fonction de leur emplacement et de leur qualité. Le tableau suivant indique la classification courante des hôtels. On définit ensuite certains termes utilisés au tableau.

Marchés cibles	**Emplacement**	**Qualité**
Clients de passage		
Affaires/commerce	Centre-ville	De luxe
Loisirs	Banlieue	Première classe
Groupe	Aéroport	Classe intermédiaire
		Classe économique
Clients ayant une destination		
Congrès	Banlieue (centre de villégiature)	
Loisirs (centre de villégiature)	Campagne (centre de villégiature)	
Groupe		
Résidence		

Clients de passage - Personnes en voyage d'affaires ou d'agrément, qui sont généralement de passage pour une seule nuit avant de reprendre la route.

Clients ayant une destination - Personnes en voyage d'affaires ou d'agrément, qui séjournent pendant plus d'une nuit, pour ensuite retourner directement à leur point de départ.

Hôtels du centre-ville - Situés au centre de la ville, près des édifices à bureaux, ces hôtels, qui sont généralement des tours, offrent toute une variété de services et de commodités.

Hôtels de banlieue - Situés à l'extérieur du centre-ville, généralement en bordure d'une autoroute, près d'un parc industriel, d'un centre commercial ou d'un édifice à bureaux, ces établissements de hauteur moyenne offrent des services comparables à ceux des hôtels du centre-ville, et mettent parfois l'accent sur les activités récréatives pour attirer davantage de clients les fins de semaine.

Hôtels d'aéroports - Ces hôtels prennent généralement la forme de tours situées près des aéroports. On y trouve les mêmes services et commodités que dans les hôtels du centre-ville et de banlieue.

Hôtels de luxe - Ces hôtels luxueux s'adressent à un petit segment du marché, puisque les tarifs chargés aux clients servent à couvrir des dépenses en capital et des frais d'exploitation élevés.

Hôtels de première classe - Ces établissements offrent un service de première classe, mais ils n'ont pas l'opulence des hôtels de luxe.

Hôtels de classe intermédiaire - Ces hôtels, qui s'adressent à un large segment du marché, offrent un produit de première qualité, sans toutefois fournir toutes les commodités des hôtels de première classe.

Hôtels de classe économique - Ces hôtels, généralement situés en banlieue ou près des aéroports, s'adressent aux voyageurs en quête d'économies. La saturation des marchés de banlieue augmentera l'attrait d'un emplacement au centre-ville pour ces hôtels.

CTI 9112 - Motels

Établissements dont l'activité principale consiste à offrir au grand public, pour une courte durée, des chambres avec repas, boissons et services connexes. Les motels comptant plus de trois chambres figurent à cette rubrique, quelle que soit leur source principale de recettes. L'accès d'une chambre de motel se fait uniquement par l'extérieur, et le client peut garer sa voiture devant sa porte ou tout près. Les établissements de moins de trois chambres de type motel sont classés en fonction de leur source principale de revenus.

Définition généralement acceptée

Motel - C'est un établissement public qui offre des services d'hébergement aux clients de passage ou ayant une destination, moyennant un prix établi. Les motels peuvent être classés selon les marchés qu'ils desservent, ou en fonction de leur emplacement et de leur qualité. Ils

s'adressent principalement à une clientèle d'automobilistes. On y tient rarement des congrès ou des réunions d'affaires.

La qualité des services offerts dans les motels varient d'un établissement à l'autre. Les motels sont habituellement gérés par un couple ou par une famille.

CTI 9113 - Camps et cabines pour touristes

Établissements dont l'activité principale consiste à louer, pour une courte durée, des camps et des cabines pour touristes, avec ou sans repas, boissons et services connexes. Les camps pour touristes qui comptent plus de trois unités figurent à cette rubrique, quelle que soit leur principale source de recettes. Ceux qui en ont moins de trois sont classés en fonction de leur source dominante de revenus.

CTI 9114 - Petits hôtels

Établissements dont l'activité principale consiste à louer des chambres, avec ou sans repas, à des clients de passage.

CTI 912 - Pensions de famille et hôtels privés

CTI 9121 - Pensions de famille et hôtels privés

Établissements dont l'activité principale consiste à louer des chambres, avec ou sans repas, à des clients ou des membres permanents. La présente rubrique comprend les maisons de chambres et les pensions ouvertes au public ainsi que les hôtels privés exploités par des associations et réservés à leurs membres.

CTI 913 - Terrains de camping et parcs à roulottes

CTI 9131 - Terrains de camping et parcs à roulottes

Établissements dont l'activité principale consiste à louer, pour la nuit ou pour une courte durée, des emplacements (avec ou sans les services) pour des roulottes, des campeuses ou des tentes. Les établissements dont l'activité principale consiste à exploiter des terrains pour le stationnement permanent de roulottes figurent à la rubrique 7599 - Autres exploitants immobiliers (pour plus de renseignements, veuillez consulter *Classification type des industries*).

CTI 914 - Camps de vacances

Établissements dont l'activité principale est l'exploitation de camps de chasse, de pêche, et autres camps de vacances.

CTI 9141 - Camps de chasse et de pêche

Établissements dont l'activité principale est l'exploitation de camps de chasse et de pêche ouverts au public et dont certains fournissent ravitaillement, matériel et guides.

CTI 9149 - Autres camps de vacances

Établissements dont l'activité principale est l'exploitation de camps de vacances et de loisirs, sauf les camps de chasse et de pêche.

- Camps de vacances, garçons
- Ranches pour touristes, exploitation
- Camps de vacances, filles
- Camps de nudistes
- Plages privées, exploitation
- Camps de loisirs (camps de chasse et pêche non compris)
- Camps d'équitation
- Colonies de vacances et camps de nature (camps de chasse et pêche non compris).

Grand groupe 92 - Industries de la restauration

CTI 921 - Services de restauration

Établissements dont l'activité principale consiste à exploiter des restaurants, à préparer des mets à emporter et à fournir des services de traiteur.

CTI 9211 - Restaurants avec permis de boissons

Établissements détenant un permis de boissons et dont l'acvivité principale consiste à préparer et à servir des repas destinés à être consommés sur place.

CTI 9212 - Restaurants sans permis de boissons (y compris les restovolants)

Établissements ne détenant pas un permis de boissons et dont l'activité principale consiste à préparer et à servir des repas destinés à être consommés sur place. Sont compris les restovolants, où les clients peuvent consommer un repas dans leur voiture ou sur les lieux mêmes.

Les restaurants peuvent aussi être classés selon le genre de services qu'ils offrent, par exemple, repas complets ou menu limité de repas rapides.

Définition généralement acceptée

Restovolant - C'est un établissement qui sert des repas aux personnes voyageant en véhicules motorisés. On peut parler de «libre-service» quand les clients transportent leurs propres plateaux ou de «service à l'auto» lorsque les clients demeurent assis dans leur véhicule.

Restaurants offrant un service de repas complets - Cette catégorie comprend les cafétérias, les salles à manger, les établissements de cuisine raffinée et les restaurants spécialisés offrant un choix de menus variés et un service aux tables.

Restaurants offrant un menu limité de repas rapides - Ce genre de restaurants se spécialise dans le service de repas rapides. Le menu se limite à quelques articles. Certains offrent un service aux tables.

Cafétéria - Établissement de restauration où les clients transportent leurs propres plateaux et font leur choix parmi les mets offerts aux comptoirs.

CTI 9213 - Services de mets à emporter

Établissements dont l'activité principale consiste à préparer et à vendre des aliments empaquetés ou emballés, destinés à être emportés.

- Mets chinois à emporter
- Beignes
- Poisson frit, à emporter
- Poulet frit, à emporter
- Stands à hot-dog
- Comptoirs à crème glacée
- Pizza, à emporter
- Stands à rafraîchissements
- Services de mets préparés à emporter (traiteurs et cantines mobiles)

CTI 9214 - Traiteurs

Établissements dont l'activité principale consiste à fournir des services de traiteur au moyen de cantines mobiles, chez des particuliers ou dans des locaux loués, des camps, etc.

Remarque - Cette classification type des industries comprend les cafétérias.

CTI 922 - Tavernes, bars et boîtes de nuit

CTI 9221 - Tavernes, bars et boîtes de nuit

Établissements dont l'activité principale consiste à vendre des boissons alcooliques destinées à être consommées sur place. À titre d'activité secondaire, certains de ces établissements vendent des aliments. Les tavernes, bars, boîtes de nuit et discothèques qui font partie intégrante d'un hôtel ou d'un établissement d'hébergement sont classés au groupe industriel 911 - Hôtels, motels et camps pour touristes. Les établissements dont l'activité principale consiste à préparer et à servir des repas et qui détiennent un permis pour servir des boissons alcooliques figurent à la rubrique 9211 - Restaurants avec permis de boissons.

- Bars, lieux de consommation de boissons alcoolisées
- Cafés restaurants (brasseries)

- Bistrots
- Discothèques
- Boîtes de nuit
- Brasseries (cafés restaurants)
- Cabarets (boîtes de nuit)
- Salon - bars
- Pubs
- Tavernes

Caractéristiques principales

Nombre d'établissements

Selon la Commission des accidents du travail (CAT), l'industrie de l'accueil compte environ 18 000 établissements. De ce nombre, le huitième fait partie du secteur de l'hébergement. Les autres se spécialisent dans le secteur de la restauration. Le tableau A-1 montre le nombre d'établissements dans chaque secteur.

Taille des établissements

Près de 90 pour 100 des établissements de restauration et 70 pour 100 des établissements d'hébergement emploient entre une et 40 personnes. Toujours selon la CAT près de 10 pour 100 des établissements de restauration et plus du quart des établissements d'hébergement n'ont aucun employé. La taille des établissements (nombre d'employés) a été estimée par la CAT d'après les feuilles de paie et le salaire moyen versé dans l'industrie de l'accueil. Un établissement sans employé est une entreprise gérée par ses propriétaires, et qui utilise les services d'un employé à temps partiel.

Emplacement

Aux fins de cette étude, les services d'hébergement et de restauration ont été classés en cinq régions géographiques, pour établir la répartition des emplois et du nombre d'établissements. Ces régions correspondent à celles qu'utilise Statistique Canada et divisent l'Ontario en cinq régions géographiques ayant à peu près la même étendue, sans toutefois tenir compte de la densité de la population dans ces régions.

Le tableau A-1 illustre également la répartition des établissements, par région.

Le tableau A-2 indique la répartition des emplois dans l'industrie de l'accueil, par région. La région du centre de l'Ontario, par exemple, emploie 53 pour 100 de la main-d'œuvre dans l'industrie de l'hébergement, alors qu'elle ne détient que 35 pour 100 des établissements.

La région du Nord possède 38 pour 100 de tous les établissements d'hébergement en Ontario, et elle n'emploie que 13 pour 100 de la main-d'œuvre dans ce secteur. La même région détient 11 pour 100 des établissements de restauration, mais seulement 5 pour 100 de la main-d'œuvre. Les établissements du Nord de l'Ontario emploient moins de personnel que ceux d'autres régions de la province.

Tableau A-1

Nombre d'établissements dans l'industrie de l'accueil en Ontario

Secteurs/régions	Nombre d'employés 0	1-40	40 ou plus	Total	%
Services de restauration					
Centre	861	8 060	423	9 344	60,9
Sud-Ouest	219	1 936	59	2 214	14,4
Sud-Est	170	1 856	61	2 087	13,6
Nord-Ouest	38	439	10	487	3,2
Nord-Est	125	1 057	19	1 201	7,8
Total	**1 413**	**13 348**	**572**	**15 333**	**100,0**
Services d'hébergement					
Centre	224	659	67	950	35,0
Sud-Ouest	83	213	5	301	11,1
Sud-Est	132	284	17	433	16,0
Nord-Ouest	84	342	3	429	15,8
Nord-Est	192	402	3	597	22,2
Total	**715**	**1 900**	**95**	**2 710**	**100,0**
Total pour l'industrie	**2 128**	**15 248**	**667**	**18 045**	**100,0**

Remarque : Il importe de souligner que, selon les dossiers tenus par le ministère du Tourisme et des Loisirs, les statistiques de la Commission des accidents du travail (CAT) sous-estiment le nombre total d'établissements. On ne croit pas cependant qu'il en résulte une présentation inexacte de la répartition des réponses selon les régions ou les services de restauration et d'hébergement.

Source : Commission des accidents du travail (CAT), au 31 octobre 1988.

Tableau A-2

Répartition des emplois dans l'industrie de l'accueil, en Ontario selon les régions, 1986

Régions	Services d'hébergement (en milliers)	(%)	Services de restauration (en milliers)	(%)	Total (en milliers)	(%)
Centre	25,7	52,9	129,2	70,9	154,9	68,8
Sud-Ouest	4,7	11,0	21,6	11,9	26,3	11,7
Sud-Est	6,8	15,9	21,7	11,9	28,5	12,7
Nord-Ouest	1,4	3,3	2,6	1,4	4,0	1,8
Nord-Est	4,3	10,0	7,1	3,9	11,4	5,1
Total	**42,9**	**100,0**	**182,2**	**100,0**	**225,1**	**100,0**

Source : Statistique Canada, *Emploi, gains et durée du travail,* moyennes annuelles, totalisations spéciales.

ANNEXE B

MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE

ANNEXE B
MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE

Voici une description détaillée de la méthodologie utilisée à chacune des étapes.

Première étape : démarrage

Nous avons d'abord rencontré les membres du comité directeur et du comité de soutien interministériel, pour discuter avec eux de la démarche adoptée pour l'étude et des grandes lignes de l'enquête.

Nous avons eu des réunions fréquentes avec ces deux comités. Le comité de soutien interministériel comprenait des représentants des ministères qui ont accepté de parrainer l'enquête. Le comité directeur comprenait des représentants des ministères, de l'industrie et du syndicat.

Lors de la réunion initiale, tous les détails administratifs nécessaires ont été mis au point. Cette rencontre avait pour but d'examiner les listes disponibles de personnes à interviewer et l'information pertinente qui provenait des membres des deux comités.

Deuxième étape : recherches de sources secondaires

Nous avons élaboré une liste d'«utilisateurs» (établissements ayant des besoins en main-d'œuvre) susceptibles de faire l'objet d'une entrevue à une étape ultérieure de notre étude, et préparé un aperçu sur l'industrie de l'accueil.

Élaboration de la liste

En collaboration avec la Commission des accidents du travail (CAT), nous avons élaboré une liste d'établissements dans les services de restauration et d'hébergement en Ontario. Toutes les entreprises sont tenues d'indiquer à la CAT le nombre d'employés qui travaillent dans leur établissement. La CAT dispose d'une base de données importante qui contient les noms et adresses des employeurs et est en mesure d'estimer le nombre d'employés. Les établissements de la liste de la CAT ont d'abord été répartis selon les cinq régions économiques utilisées par le ministère et par Statistique Canada (voir le tableau B-1). Nous avons ensuite procédé à un échantillonnage au hasard dans la liste de la CAT, en prélevant le dernier nom de chaque série de huit noms, dans chaque région et dans chaque sous-groupe industriel. Le tableau B-2 donne la répartition des établissements de la liste de la CAT.

Tableau B-1

Composition des cinq régions ontariennes, par comtés

CENTRE

Northumberland	Mun. rég. de Durham	Mun. rég. de Peel
Mun. rég. de Halton	Mun. rég. de Waterloo	Haliburton
Peterborough	Mun. rég. de York	Dufferin
Mun. rég. de Niagara	Simcoe	Mun. rég. de Haldimand-Norfolk
Victoria	Comm. urb. de Toronto	Wellington
Brant	District de Muskoka	Mun. rég. de Hamilton-Wentworth

SUD-OUEST

Perth	Kent	Middlesex
Grey	Oxford	Essex
Huron	Elgin	Lambton
Bruce		

SUD-EST

Glengarry	Stormont	Leeds
Lennox et Addington	Prince Edward	Prescott
Dundas	Lanark	Renfrew
Mun. rég. d'Ottawa-Carleton	Russell	Grenville
Frontenac	Hastings	

NORD-OUEST

District de Thunder Bay	District de Rainy River	District de Kenora

NORD-EST

District de Nipissing	District de Parry Sound	District de Manitoulin
District de Sudbury	Mun. rég. de Sudbury	District de Timiskaming
District de Cochrane	District d'Algoma	

Source : Statistique Canada, Opérations régionales.

Tableau B-2

Répartition et sélection de l'échantillon de la Commission des accidents du travail (CAT), par région et par secteur

Secteurs/régions	Total des entreprises				Nombre d'entreprises choisies			
	0	1-40	40+	Total	0	1-40	40+	Total
Services de restauration								
Sud-Est	170	1 856	61	2 087	0	232	61	293
Centre	861	8 060	423	9 344	0	1 007	423	1 430
Sud-Ouest	219	1 936	59	2 214	0	242	59	301
Nord-Est	125	1 057	18	1 201	0	132	19	151
Nord-Ouest	38	439	10	487	0	55	19	65
TOTAL	**1 413**	**13 348**	**573**	**15 333**	**0**	**1 668**	**572**	**2 240**
Services d'hébergement								
Sud-Est	132	284	17	433	0	284	17	301
Centre	224	659	67	950	0	659	67	726
Sud-Ouest	83	213	5	301	0	213	5	218
Nord-Est	192	402	3	597	0	402	3	405
Nord-Ouest	84	342	3	429	0	342	3	345
Total	**715**	**1 900**	**95**	**2 710**	**0**	**1 900**	**95**	**1 995**

Remarque : Selon les dossiers tenus par le ministère du Tourisme et des Loisirs, les statistiques de la Commission des accidents du travail (CAT) sous-estiment le nombre total d'établissements. Ces données nous ont cependant servi, car elles étaient les seules données disponibles qui pouvaient être totalisées selon les régions et qui permettaient de tirer un échantillon. On ne croit pas qu'il en résulte une présentation inexacte de la répartition des réponses selon les régions ou les services de restauration et d'hébergement.

Source : Commission des accidents du travail (CAT), 31 octobre 1988.

Aperçu de l'industrie de l'accueil

En vue d'élaborer un profil préliminaire de l'industrie, nous avons passé en revue la documentation existante sur ses antécédents, sur son évolution et sur ses tendances en matière d'emploi. Cet aperçu a été présenté au début de novembre 1988 au comité de soutien interministériel et au comité directeur.

Troisième étape : étude préliminaire par les spécialistes

Nous avons effectué des entrevues auprès de 15 spécialistes pour examiner notre profil préliminaire et déterminer les tendances possibles qui n'avaient pas déjà été envisagées et les lacunes éventuelles au plan de la structure de formation.

Les représentants des établissements suivants ont été interviewés au cours de l'étude préliminaire :

Scotts Hospitality, Toronto
Imago Restaurants, Toronto
Bitove Corporation, Toronto
Baywood Motor Inn, North Bay
Sheraton Inn, Sudbury
Renaissance Hotel, Scarborough
Inn on the Park, Toronto
Movenpick, Toronto
Fern Resort, Orillia
Hidden Valley Resort, Huntsville
Sand Beach Lodge, Alban
Hilton, Toronto
Four Seasons, Toronto
Delta Hotels, Toronto
CN Hotels, Toronto

L'étude préliminaire a porté sur les sujets suivants :

- révision du scénario,
- commentaires et objections,
- mobilité des employés,
- formation actuelle et besoins futurs,
- pénuries actuelles de main-d'œuvre et besoins futurs,
- gratifications et primes, et
- tendances des cinq prochaines années.

Quatrième étape : envoi du questionnaire et réalisation des entrevues

À cette étape, nous avons envoyé le questionnaire aux «utilisateurs» (établissements ayant des besoins en main-d'œuvre), et effectué des entrevues auprès de spécialistes et d'employés de l'industrie de l'accueil.

Envoi du questionnaire aux utilisateurs

À partir des listes de contrôle fournies par le comité directeur et par le comité de soutien interministériel, nous avons préparé un questionnaire détaillé à l'intention des utilisateurs, conçu pour qu'ils puissent y répondre facilement, en cochant les cases appropriées. Un

exemplaire du questionnaire figure à l'annexe C. Après avoir été revu et approuvé par le comité de soutien interministériel, le questionnaire a fait l'objet d'un prétest.

Le questionnaire, accompagné d'une lettre explicative et d'une enveloppe affranchie préadressée, a été posté aux établissements de l'échantillon.

Près de 4 000 questionnaires ont été postés vers la fin de janvier 1989, et la date de retour était prévue pour le 7 février 1989. On accepta les questionnaires remplis jusqu'à la mi-mars.

Les entreprises ayant plusieurs établissements ont reçu quatre exemplaires du questionnaire, et on les invita à les remettre à quatre de leurs établissements en Ontario.

Au début de février, nos enquêteurs régionaux à Toronto, London, Ottawa et Sudbury ont communiqué par téléphone avec les petits établissements (ayant moins de 40 employés). Ils les ont invités à répondre avec eux au questionnaire, par téléphone, ou à le remplir et à l'envoyer directement à Toronto.

Deux semaines après l'envoi postal initial, on a envoyé une carte de rappel aux grands établissements (ayant plus de 40 employés), pour leur souligner l'importance de l'enquête et la nécessité de leur collaboration.

Nous avons reçu 1 019 questionnaires remplis, ce qui représente un taux de réponse d'environ 25 pour 100. L'analyse de notre échantillon total d'environ 1 000 répondants donne une marge d'erreur statistique de 26 pour 100 si l'on considère que la fiabilité est de 90 pour 100.

Le tableau B-3 indique la répartition de l'échantillon et celle des établissements qui ont répondu au questionnaire. Cette répartition est assez semblable selon les secteurs et l'importance des établissements.

Tableau B-3

Répartition de l'échantillon et des entreprises qui ont répondu au questionnaire

Nombre d'employés	Services de restauration		Services d'hébergement	
	Nombre	%	Nombre	%
Échantillon				
1-40	1 668	39	1 900	45
40+	572	14	95	2
Total	**2 230**	**53**	**1 995**	**47**
Ont répondu au questionnaire*				
1-40	592	44	502	37
40+	153	11	95	7
Total	**745**	**55**	**597**	**44**

* Le nombre d'établissements qui ont répondu au questionnaire indiqué ici est plus élevé que le nombre total de répondants, certains établissements ayant à la fois des services de restauration et des services d'hébergement. Le nombre total d'établissements qui ont répondu est de 1 019.

Sources : Commission des accidents du travail (CAT), liste du 31 octobre 1988; enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

Chiffre d'affaires

Le tableau B-4 indique la répartition, selon leur chiffre d'affaires annuel, des établissements qui ont répondu au questionnaire : 60 pour 100 de ces établissements ont un chiffre d'affaires annuel de moins de 750 000 dollars. Les établissements d'hébergement étaient plus susceptibles de se retrouver dans cette catégorie (61 pour 100) que les établissements de restauration (55 pour 100). La définition retenue dans notre étude pour les petits établissements était en fonction du chiffre d'affaires; le seuil d'appartenance à cette catégorie était de 750 000 dollars pour les établissements de restauration, et de 2 500 000 dollars pour les établissements d'hébergement.

Sous-groupes

Le tableau B-5 donne d'autres détails sur les sous-groupes de l'industrie de l'accueil.

Répondants francophones (tableau B-6)

Près de 10 pour 100 des établissements qui ont répondu au questionnaire ont indiqué qu'ils étaient francophones. C'est dans les régions du Nord-Est et du Sud-Est que se trouvaient la majorité de ces établissements.

Entrevues auprès de spécialistes de l'industrie de l'accueil

À partir des listes de contrôle fournies par le comité directeur, nous avons élaboré pour ce segment de l'étude un questionnaire, qui a été revu par le comité de soutien interministériel et a fait l'objet d'un prétest avant d'être mis au point. Un exemplaire de ce guide d'entrevues figure à l'annexe D.

En mars et avril 1989, on a effectué des entrevues auprès de 50 spécialistes de l'industrie. La liste des entreprises dont ils faisaient partie se trouve au tableau B-7.

Entrevues auprès d'employés

Une fois recueillies les données auprès des utilisateurs et des spécialistes, nous avons organisé à Toronto et à Peterborough, à la fin d'avril 1989, deux séries de rencontres de groupes d'intérêt réunissant chacune deux groupes d'intérêt. Les participants à ces groupes devaient avoir plus de 19 ans, occuper un emploi dans les services de restauration ou les services d'hébergement depuis au moins un an, et faire partie du personnel de supervision ou des échelons inférieurs. Les participants comprenaient à la fois des membres du personnel de soutien (légumiers, commis de cuisine, cuisiniers, agents de réservation, préposés au service aux chambres, préposés à l'entretien, gardiens) et du personnel en contact avec la clientèle (concierges, réceptionnistes, serveurs au comptoir, serveurs).

On trouvera à l'annexe E un aperçu des sujets abordés lors de ces rencontres. Les résultats de ces rencontres de groupes d'intérêt sont intégrés au rapport.

Cinquième étape : analyse détaillée

L'information recueillie aux étapes précédentes au moyen du questionnaire et lors des entrevues, des enquêtes et des rencontres des groupes d'intérêt a fait l'objet d'analyses et de synthèse.

Diverses techniques ont permis d'analyser les prévisions de la demande en ressources humaines fournies par notre enquête. Les tableaux croisés et la distribution de fréquences ont permis de faire ressortir les points importants. La planification des ressources humaines est intégrée au présent rapport, au chapitre intitulé Perspectives du marché.

Sixième étape : préparation et présentation du rapport

Les comités ont préparé un rapport préliminaire, qui a été revu avant l'élaboration du rapport final.

Le rapport préliminaire a été revu par le comité de soutien interministériel. Une version révisée a ensuite été soumise au comité directeur avant la tenue d'une rencontre de présentation d'une demi-journée. Les commentaires et suggestions du comité directeur ont été intégrés au rapport, et le rapport final fut publié.

Tableau B-4

Classification des entreprises qui ont répondu au questionnaire, selon le chiffre d'affaires (en pourcentage)

Chiffre d'affaires	Total à l'enquête	Services de restauration			Services d'hébergement			Région*				
		Total	Employés P. é.*	Employés G. é.*	Total	Employés P. é.	Employés G. é.	Centre	S.-O.	S.-E.	N.-O.	N.-E.
Moins de 750 000 $	60	55	67	12	61	72	12	55	62	50	77	75
750 000 - 1 500 000 $	14	17	16	23	14	13	24	13	10	14	16	14
Plus de 1 500 000 $	11	15	3	60	10	2	56	18	12	7	3	2
Non indiqué	15	14	15	5	15	14	8	13	16	29	4	9
Total	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

* P. é. indique Petits établissements; G. é. indique Grands établissements. Voir le tableau 1 pour une définition de ces termes.

Pour la définition du terme «région», voir le tableau B-10.

Question 5.5 : «Au cours de votre dernière année complète d'activités, quel a été votre chiffre d'affaires approximatif ANNUEL?»

Source : enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

Tableau B-5

Industrie de l'accueil,
profil des entreprises qui ont répondu au questionnaire
(en pourcentage)

Secteurs	Total	Employés		Ventes		Région*				
		P. é.*	G. é.*	P. é.	G. é.	Centre	S.-O.	S.-E.	N.-O.	N.-E.
Services de restauration										
Restaurants avec permis de boissons	36	35	39	32	39	31	35	36	47	50
Restaurants sans permis de boissons	15	18	9	21	10	14	22	15	13	15
Services de mets à emporter	22	25	13	25	19	25	17	27	8	10
Traiteurs	12	10	17	10	13	13	10	13	9	4
Tavernes, bars et boîtes de nuit	15	13	23	11	19	15	15	10	22	20
Total	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
Services d'hébergement										
Hôtels et auberges routières	27	21	61	24	39	28	28	28	24	24
Motels	25	28	7	24	28	20	33	31	17	32
Centres de villégiature	16	14	23	15	17	20	7	13	16	7
Terrains de camping	14	16	3	16	6	17	24	16	9	15
Autres	18	18	6	21	10	15	9	12	32	22
Total	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

* P. é. indique Petits établissements; G. é. indique Grands établissements. Voir le tableau 1 pour une définition de ces termes.

Pour la définition du terme «région», voir le tableau B-10.

Question 5.1 : «Cochez les sous-groupes des services de restauration et des services d'hébergement que vous représentez.»

Source : enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

Tableau B-6

Entreprises francophones qui ont répondu au questionnaire.

Total à l'enquête	9 %	**Régions**	
Services de restauration		Centre	4%
Total	18 %	Sud-Ouest	3 %
Employés		Sud-Est	16 %
Petits établissements	9 %	Nord-Ouest	9 %
Grands établissements	5 %	Nord-Est	
Chiffre d'affaires			
Petits établissements	9 %		
Grands établissements	7 %		
Services d'hébergement			
Total	10 %		
Employés			
Petits établissements	10 %		
Chiffre d'affaires			
Petits établissements	10 %		
Grands établissements	9 %		

Question 5.6 : «Votre établissement est il un établissement francophone?» et questions de la section 5.

Source : enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

Tableau B-7

Liste des entreprises où des entrevues ont été effectuées auprès de spécialistes

Services de restauration

Services de mets à emporter

Country Style Donuts, Toronto
Tim Horton Donuts, Toronto
Pizza Hut, Toronto
Mothers, Burlington
Burger King, Toronto*

Restaurants

Red Lobster, Toronto
O'Toole's Group, Toronto
Pizza Delight, Toronto
Druxy's Inc., Toronto*
Bersani & Carlevale Ltd., Toronto
Egan Restaurants, Toronto
Rinderlins, Welland*
Lime Rickeys, Toronto
Trappers, Toronto
Centro, Toronto
Metropolis, Toronto

Traiteurs

Canada Catering, Toronto
Mariott Foodservices, Burlington
VS Services, Toronto
Beaver Foods, London

Tavernes et bars

Yesac Creative Foods, Burlington
Elephant Castle, Toronto
Hemingway's, Toronto

Services d'hébergement

Chaînes

Ramada Inn, North Bay
Venture Inns, Toronto
Sheraton Centre, Toronto
Holiday Inn, Etobicoke
Westbury Hotel, Toronto
Best Western, Niagara Falls*

Hôtels, motels et centres de villégiature

Petits établissements

Pinewood Park Motor Inn, North Bay
Rogerson's Lodges, Port Loring
Pow-wow Point Lodge, Huntsville
Wigamog Inn, Haliburton

Grands établissements

Clevelands House, Minett
Prince of Wales Hotel, Niagara-on-the-Lake*

Divers

Tourisme Canada, Ottawa
Resorts Ontario, Peterborough
Canadian Restaurant and Food-services Association, Toronto
Ontario Hostelry Institute
Ontario Private Campground Association, Toronto*
Ontario Restaurant Association, Toronto*
Niagara Falls Visitor and Convention Bureau, Niagara Falls*
Local 280 H.E.R.E. Bartenders Union, Toronto
Conference Board du Canada, Ottawa
Collège George Brown, Toronto
Université de Guelph, Guelph

* Entrevues personnelles.

ANNEXE C

QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE, ENVOYÉ PAR LA POSTE

Enquête sur les besoins de l'industrie de l'accueil en matière de ressources humaines et de formation

Promoteurs :

Ministère de la Formation professionnelle
Ministère du Tourisme et des Loisirs
Ministère des Collèges et Universités

Enquête sur les besoins de l'industrie de l'accueil
en matière de ressources humaines et de formation

PRÉSENTATION

Le questionnaire comprend cinq parties :

1. TENDANCES ET BESOINS EN MATIÈRE D'EMPLOI
2. INCIDENCES DE LA TECHNOLOGIE
3. QUESTIONS DE RECRUTEMENT
4. QUESTIONS DE STABILITÉ ET DE PROMOTION DU PERSONNEL
5. PROFIL DE L'ENTREPRISE

Nous avons essayé de ne poser ici que les questions indispensables à la collecte de l'information requise dans le cadre de cette enquête. Pour qu'il soit facile de répondre, nous avons utilisé, autant que possible, des cases qu'il suffit de cocher.

> *Veuillez limiter vos réponses aux activités de l'établissement dont l'adresse est indiquée ci-dessous.* ***Excluez*** *toute activité dans vos autres établissements. Si vous avez plusieurs établissements, indiquez le nom de celui que vous avez utilisé pour répondre au questionnaire.*

Si certaines questions ne concernent pas votre établissement, ne cochez que les cases appropriées ou inscrivez S.O. (sans objet) sur la ligne appropriée. Si votre établissement offre à la fois des services de restauration et d'hébergement, répartissez vos ressources humaines entre ces deux services.

Il n'y a que quelques questions auxquelles vous devez apporter une réponse écrite. Ces questions vous permettent d'exprimer votre point de vue sur certains sujets. Si l'espace prévu pour vos réponses est insuffisant, vous pouvez continuer sur la dernière page.

APRÈS AVOIR REMPLI LE QUESTIONNAIRE

Votre collaboration est indispensable au succès de cette étude. Après avoir rempli le questionnaire, vous êtes donc prié de nous le retourner le plus tôt possible dans l'enveloppe affranchie préadressée ci-jointe. Comme les résultats de l'enquête serviront à d'autres parties de notre étude, on vous prie de nous retourner le questionnaire rempli le *7 février 1989* au plus tard.

Merci d'avance pour votre collaboration.

Dès l'achèvement de notre étude, nous remettrons un exemplaire à toutes les entreprises qui auront répondu au questionnaire. Veuillez indiquer ci-dessous le nom et l'adresse de votre établissement.

INFORMATION SUR LE RÉPONDANT

Nom de l'établissement

_____

Adresse

_____

_____

_____

Personne à contacter

_____

Les réponses de chaque entreprise seront traitées de façon confidentielle et ne seront lues que par les membres de l'équipe de Laventhol & Horwath responsables de l'étude. Aucune donnée sur une entreprise ne sera publiée, d'aucune manière.

Première partie

TENDANCES ET BESOINS EN MATIÈRE D'EMPLOI

CETTE PARTIE DU QUESTIONNAIRE VISE À RECUEILLIR DES DONNÉES SUR LES POINTS SUIVANTS :

- **LE NIVEAU D'EMPLOI ACTUEL AU SEIN DE VOTRE ÉTABLISSEMENT ET LES CHANGEMENTS QUE VOUS PRÉVOYEZ À CE SUJET AU COURS DES TROIS PROCHAINES ANNÉES ;**
- **LES PRINCIPAUX FACTEURS À L'ORIGINE DE CES CHANGEMENTS.**

CES DONNÉES SONT INDISPENSABLES POUR NOUS PERMETTRE D'ÉVALUER LE NOMBRE D'EMPLOYÉS QU'IL FAUDRA PRÉVOIR DANS LES DIVERSES CATÉGORIES D'EMPLOI.

Définitions d'emploi - SERVICES DE RESTAURATION

Directeurs, superviseurs	Directeurs généraux, superviseurs généraux des établissements de restauration, des concessions de restauration et des salons-bars, chefs des banquets, maîtres d'hôtel, directeurs de la restauration et directeurs des banquets, etc.
Hôtes	Hôtes de restaurants ou salons-bars, superviseurs de restaurants et maîtres d'hôtel, etc.
Chefs de rang	Personnes directement responsables des serveurs
Serveurs	Préposés au service des tables ou au service aux chambres, barmans, serveurs, préposés aux commandes à emporter, commis de cafétéria ou de buffet, préposés au comptoir d'un casse-croûte, caissiers, etc.
Débarrasseurs	Débarrasseurs, aides débarrasseurs, bagagistes
Chefs principaux, chefs de cuisine	Chefs principaux, sous-chefs principaux, sous-chefs, chefs de cuisine
Cuisiniers	Chefs des banquets, chefs cuisiniers généraux, cuisiniers aux petites commandes, entremétiers et chefs de partie
Chefs pâtissiers, chefs boulangers	Chefs pâtissiers, boulangers et aides pâtissiers dans les hôtels, restaurants et boulangeries
Commis de cuisine, plongeurs	Plongeurs, casseroliers, commis de cuisine, officiers, régisseurs du matériel, aides cuisiniers et apprentis
Employés à la comptabilité, à l'administration	Contrôleurs, contrôleurs adjoints, contrôleurs de la restauration, agents et agents adjoints des achats, superviseurs de l'économat, réceptionnaires, directeurs et adjoints au directeur des ressources humaines, etc.

Tendances en matière d'emploi - SERVICES DE RESTAURATION

Si vous ne pouvez fournir facilement l'information requise sans faire une recherche importante, essayez alors de fournir LA MEILLEURE ESTIMATION POSSIBLE. Lorsque des employés remplissent plusieurs fonctions, classez-les dans la fonction qui occupe la plus grande partie de leur temps. Si les titres d'emploi ne correspondent pas à ceux que vous utilisez, choisissez le titre qui correspond le mieux à la fonction principale de l'employé en cause. CONSULTEZ LES DÉFINTIONS DE LA PAGE PRÉCÉDENTE.

1 - Directeurs, superviseurs
2 - Hôtes
3 - Chefs de rang
4 - Serveurs
5 - Débarrasseurs
6 - Barmans
7 - Chefs principaux, chefs de cuisine
8 - Cuisiniers
9 - Chefs pâtissiers, chefs boulangers
10 - Commis de cuisine, plongeurs
11 - Employés à la comptabilité, à l'administration

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.1.1 a. Combien d'employés permanents à temps plein* avez-vous actuellement dans ces catégories?											
b. Combien d'employés permanents à temps partiel* avez-vous actuellement dans ces catégories?											
c. Combien de postes vacants à temps plein avez-vous actuellement dans ces catégories?											
d. Combien de postes vacants à temps partiel avez-vous actuellement dans ces catégories?											
1.1.2 Combien d'employés pensez-vous avoir en 1992 dans chacune de ces catégories? (total des employés à temps plein et à temps partiel)											

* **Un employé à temps plein travaille 30 heures ou plus par semaine.**
Un employé à temps partiel travaille moins de 30 heures par semaine.

Tendances en matière d'emploi - SERVICES DE RESTAURATION

1 - Directeurs, superviseurs
2 - Hôtes
3 - Chefs de rang
4 - Serveurs
5 - Débarrasseurs
6 - Barmans
7 - Chefs principaux, chefs de cuisine
8 - Cuisiniers
9 - Chefs pâtissiers, chefs boulangers
10 - Commis de cuisine, plongeurs
11 - Employés à la comptabilité, à l'administration

1.1.3 Parmi les facteurs ci-après, COCHEZ ceux qui ont influé sur votre réponse à la question 1.1. 2 (estimé de l'augmentation ou de la diminution du nombre de vos employés) :

a. Amélioration de la situation économique actuelle _____
b. Détérioration de la situation économique actuelle _____
c. Adoption de nouvelles technologies _____
d. Changement dans l'organisation du travail _____
e. Changement dans la compétitivité du marché _____

1.1.4 a. En 1988, combien de vos employés ont participé à des programmes de formation officiels parrainés par l'employeur ou le gouvernement (en milieu de travail ou à l'extérieur)?

b. Combien de vos employés, à votre avis, participeront à des programmes de formation analogues au cours des trois prochaines années?

1.1.5 a. Parmi les catégories indiquées, COCHEZ celles dans lesquelles vous avez actuellement des difficultés de recrutement.

b. COCHEZ vos principales difficultés :
i) manque de candidats
ii) manque de candidats ***qualifiés***

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Définitions d'emploi - SERVICES D'HÉBERGEMENT

Directeurs, superviseurs	Directeurs généraux, superviseurs généraux de l'immeuble et de l'hôtel, surintendants de l'immeuble, chefs de réception, directeurs de la commercialisation, directeurs de l'hébergement, directeurs généraux adjoints, etc.
Préposés aux réservations, à la réception	Réceptionnistes, caissiers, agents de prestations, etc.
Préposés à la conciergerie, aux renseignements	Chefs chasseurs, concierges, superviseurs des prestations, commis aux renseignements, etc.
Portiers, chasseurs, valets de chambre	Chasseurs, portiers, voituriers, valets de chambre, bagagistes, etc.
Préposés aux chambres, à l'entretien ménager	Gouvernants principaux, aides gouvernants, préposés à l'entretien ménager, préposés à la blanchisserie, etc.
Concierges, préposés à l'entretien	Préposés à l'entretien, nettoyeurs
Préposés à l'entretien, services techniques	Chefs des services techniques, membres des métiers du bâtiment, personnel des installations, préposés à l'entretien général, jardiniers
Préposés à l'entretien, des terrains de camping	Préposés à l'entretien des terrains de camping
Préposés aux loisirs	Commis aux renseignements, concierges de camping, loisirs et sports
Directeurs et personnel des loisirs	Directeurs des loisirs et de l'athlétisme, personnel d'appui (centre de culture physique, secouristes, etc.)
Représentants commerciaux	Directeurs commerciaux, adjoints, réceptionnistes des bureaux commerciaux, représentants commerciaux des traiteurs, directeurs des services de congrès, etc.
Employés à la comptabilité, à l'administration	Contrôleurs, contrôleurs adjoints, directeurs de l'administration, personnel de bureau, agents des achats et agents adjoints, superviseurs des magasins, réceptionnaires, directeurs des ressources humaines et comptables de nuit adjoints, etc.
Employés de sécurité	Directeurs de la sécurité, agents de patrouille, détectives attachés à l'immeuble, agents de sécurité de l'hôtel, etc.

Tendances en matière d'emploi - SERVICES D'HÉBERGEMENT

Si vous ne pouvez fournir facilement l'information requise sans faire une recherche importante, essayez alors de fournir LA MEILLEURE ESTIMATION POSSIBLE. Lorsque des employés remplissent plusieurs fonctions, classez-les dans la fonction qui occupe la plus grande partie de leur temps. Si les titres d'emploi ne correspondent pas à ceux que vous utilisez, choisissez le titre qui correspond le mieux à la fonction principale de l'employé en cause. **CONSULTEZ LES DÉFINITIONS DE LA PAGE PRÉCÉDENTE.**

1 - Directeurs, superviseurs
2 - Préposés aux réservations, à la réception
3 - Préposés à la conciergerie, aux renseignements
4 - Portiers, chasseurs, valets de chambre
5 - Préposés aux chambres, à l'entretien ménager
6 - Concierges, préposés à l'entretien
7 - Préposés à l'entretien, services techniques
8 - Préposés à l'entretien des terrains de camping
9 - Préposés aux loisirs
10 - Directeurs et personnel des loisirs
11 - Employés à la comptabilité, à l'administration et aux achats
12 - Employés de sécurité

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.2.1 a. Combien d'employés permanents à temps plein* avez-vous actuellement dans ces catégories?												
b. Combien d'employés permanents à temps partiel* avez-vous actuellement dans ces catégories?												
c. Combien de postes vacants à temps plein avez-vous actuellement dans ces catégories?												
d. Combien de postes vacants à temps partiel avez-vous actuellement dans ces catégories?												
1.2.2 Combien d'employés pensez-vous avoir en 1992 dans chacune de ces catégories? (total des employés à temps plein et à temps partiel)												

* **Un employé à temps plein travaille 30 heures ou plus par semaine.**
Un employé à temps partiel travaille moins de 30 heures par semaine.

Tendances en matière d'emploi - SERVICES D'HÉBERGEMENT

1 - Directeurs, superviseurs
2 - Préposés aux réservations, à la réception
3 - Préposés à la conciergerie, aux renseignements
4 - Portiers, chasseurs, valets de chambre
5 - Préposés aux chambres, à l'entretien ménager
6 - Concierges, préposés à l'entretien
7 - Préposés à l'entretien, services techniques
8 - Préposés à l'entretien des terrains de camping
9 - Préposés aux loisirs
10 - Directeurs et personnel des loisirs
11 - Employés à la comptabilité, à l'administration et aux achats
12 - Employés de sécurité

1.2.3 Parmi les facteurs ci-après, COCHEZ ceux qui ont influé sur votre réponse à la question 1.2.2 (estimé de l'augmentation ou de la diminution du nombre de vos employés) :

a. Amélioration de la situation économique actuelle _____
b. Détérioration de la situation économique actuelle _____
c. Adoption de nouvelles technologies _____
d. Changement dans l'organisation du travail _____
e. Changement dans la compétitivité du marché _____

1.2.4 a. En 1988, combien de vos employés ont participé à des programmes de formation officiels parrainés par l'employeur ou le gouvernement (en milieu de travail ou à l'extérieur)?

b. Combien de vos employés, à votre avis, participeront à des programmes de formation analogues au cours des trois prochaine années?

1.2.5 a. Parmi les catégories indiquées, COCHEZ celles dans lesquelles vous avez actuellement des difficultés de recrutement.

b. COCHEZ vos principales difficultés :
i) manque de candidats
ii) manque de candidats ***qualifiés***

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Deuxième partie

INCIDENCES DE LA TECHNOLOGIE

CETTE PARTIE DU QUESTIONNAIRE VISE À MIEUX CONNAÎTRE LA FAÇON DONT VOUS UTILISEZ ACTUELLEMENT ET ENTENDEZ UTILISER, DANS VOTRE ÉTABLISSEMENT, LA TECHNOLOGIE – L'UN DES FACTEURS ESSENTIELS QUI INFLUENT SUR LES BESOINS DE L'INDUSTRIE EN MATIÈRE DE QUALIFICATIONS PROFESSIONNELLES.

Terminologie de la technologie - SERVICES DE RESTAURATION

Système de distribution de boissons	Distributeurs (avec compteur) de bière en fût, vin et spiritueux, télédistributeurs de spiritueux de grande capacité, distributeurs électroniques de boissons et cocktails, etc.
Conditionnement, conservation et transport des aliments	Systèmes de conditionnement sous vide, systèmes de cuisson et de congélation, systèmes de cuisson et de réfrigération, chariots de transport de mets chauds et froids, fours micro-ondes, etc.
Gestion des stocks	Balances informatisées, imprimantes d'étiquettes, distributeurs électroniques de boissons et consommations reliés à un système de point de vente avec gestion informatisée des stocks, etc.
Lavage de la vaisselle	Lave-vaisselle automatiques, lave-casseroles automatiques, systèmes de recirculation d'eau dans le bac de lavage des casseroles, etc.
Caisse et comptabilité	Caisses enregistreuses électroniques autonomes, reliées à d'autres caisses enregistreuses électroniques, ou intégrées à un ordinateur central sur place, etc.
Élimination des ordures	Systèmes de broyage, de conservation au froid et de compactage,etc.

Utilisation de la technologie

Technologies Voir les définitions en page précédente	2.1 Quelles technologies utilisez-vous actuellement dans votre établissement? (Cochez)	2.2 Quelles technologies prévoyez-vous utiliser d'ici 1992? (Cochez)	2.3 Quelles incidences ces technologies auront-elles sur vos besoins en matière d'emploi au cours des trois prochaines années?			2.4 Vos employés actuels et futurs auront-ils besoin d'une formation professionnelle approfondie?		2.5 Si vous avez répondu oui à la question 2.4, pensez-vous former vos employés à ces technologies ou embaucher du personnel qui les connaît déjà?	
<u>Services de restauration</u>			Augmen-tation	Dimi-nution	Aucun change-ment	Oui	Non	Former	Embaucher
Système de distribution de boissons	___	___	___	___	___	___	___	___	___
Conditionnement, conservation et transport des aliments	___	___	___	___	___	___	___	___	___
Gestion des stocks	___	___	___	___	___	___	___	___	___
Lavage de la vaisselle	___	___	___	___	___	___	___	___	___
Caisse et comptabilité	___	___	___	___	___	___	___	___	___
Élimination des ordures	___	___	___	___	___	___	___	___	___
Autres (Précisez)									
_____	___	___	___	___	___	___	___	___	___
_____	___	___	___	___	___	___	___	___	___
_____	___	___	___	___	___	___	___	___	___
_____	___	___	___	___	___	___	___	___	___

Terminologie de la technologie - SERVICES D'HÉBERGEMENT

Réservations	Systèmes intégrés en direct de réservation centrale (système individuel ou intégré à un système de gestion immobilière), etc.
Bureau de la réception	Ordinateurs intégrés pour l'inscription et la caisse (arrivées et départs, dans le cadre d'un système individuel ou intégré à un système de gestion immobilière), kiosques de contrôle automatique des arrivées et départs, écrans de visualisation en chambre de l'état détaillé des prestations, écrans de contrôle de la télévision payante ou des commandes passées au service aux chambres, etc.
Caisse et comptabilité	Caisses enregistreuses électroniques autonomes, reliées à d'autres caisses enregistreuses électroniques, ou intégrées à un ordinateur central, machines comptables, etc.
Traitement de l'information	Ordinateurs intégrés, machines de traitement de textes, services extérieurs de traitement de données (centre de traitement à façon), services de traitement électronique de données assurés par le siège social, etc.
Protection contre les incendies	Détecteurs de fumée, de feu, de chaleur, gicleurs automatiques dans les chambres et aires publiques, tableaux avertisseurs de l'origine d'un incendie, systèmes de sonorisation pour l'évacuation des clients, etc.
Sécurité	Verrouillage électronique des chambres et autres lieux, télévisions, en circuit fermé, faisceaux photo-électriques, micro-ondes, radiofréquence, rayons infra-rouges et détecteurs d'ondes sismiques, etc.
Entretien ménager et blanchisserie	Machines automatiques de pliage, de repassage, de calandrage, de pesée, nettoyage à sec, laveuses et sécheuses programmables ou informatisées, systèmes de récupération de la chaleur, etc.
Économies d'énergie	Horloges automatiques, cycles de charge et contrôleurs programmables, régulation automatique de l'éclairage, réglage de précision de la combustion et de la réfrigération, récupération de la chaleur, etc.
Téléphonie de pointe	Voyants d'attente des messages, réveil automatique, signalisation par téléphone de l'état des chambres, traitement automatique des frais d'appels locaux ou interurbains sur la note des clients, enregistrement de messages, etc.
Autres technologies	Films gratuits à la télévision, facturation directe des films aux chambres, grands écrans de télévision, télévision par satellites, téléconférences, etc.

Utilisation de la technologie

Technologies Voir les définitions en page précédente	2.1 Quelles technologies utilisez-vous actuellement dans votre établissement? (Cochez)	2.2 Quelles technologies prévoyez-vous utiliser d'ici 1992? (Cochez)	2.3 Quelles incidences ces technologies auront-elles sur vos besoins en matière d'emploi au cours des trois prochaines années?			2.4 Vos employés actuels et futurs auront-ils besoin d'une formation professionnelle approfondie?		2.5 Si vous avez répondu oui à la question 2.4, pensez-vous former vos employés à ces technologies ou embaucher du personnel qui les connaît déjà?	
			Augmentation	Diminution	Aucun changement	Oui	Non	Former	Embaucher
<u>Services de hébergement</u>									
Réservations	___	___	___	___	___	___	___	___	___
Bureau de la réception	___	___	___	___	___	___	___	___	___
Caisse et comptabilité	___	___	___	___	___	___	___	___	___
Traitement de l'information	___	___	___	___	___	___	___	___	___
Protection contre les incendies	___	___	___	___	___	___	___	___	___
Sécurité	___	___	___	___	___	___	___	___	___
Entretien ménager et blanchisserie	___	___	___	___	___	___	___	___	___
Économies d'énergie	___	___	___	___	___	___	___	___	___
Téléphonie de pointe	___	___	___	___	___	___	___	___	___
Autres (précisez)									
_____	___	___	___	___	___	___	___	___	___
_____	___	___	___	___	___	___	___	___	___
_____	___	___	___	___	___	___	___	___	___
_____	___	___	___	___	___	___	___	___	___

Troisième partie

QUESTIONS DE RECRUTEMENT

CETTE PARTIE VISE À DÉTERMINER LES CATÉGORIES D'EMPLOI QUI PRÉSENTENT DES DIFFICULTÉS AU PLAN DU RECRUTEMENT, À ÉVALUER LES NOUVEAUX BESOINS DE VOTRE ÉTABLISSEMENT EN MATIÈRE DE QUALIFICATIONS PROFESSIONNELLES ET À DÉTERMINER LES PROGRAMMES DE FORMATION NÉCESSAIRES.

Définitions d'emploi - SERVICES DE RESTAURATION*

(Pour de plus amples détails, voir les définitions de la première partie)

Personnel en contact avec la clientèle	Serveurs, préposés au comptoir, commis, débarrasseurs, barmans, etc.
Personnel de soutien	Préparateurs, plongeurs, casseroliers, aides, préposés aux cuisines et aux bars, cuisiniers, chefs, etc.
Personnel de supervision et de direction	Tous les superviseurs (par exemple, maîtres d'hôtel et maîtres d'hôtel de banquets) et les directeurs (directeurs de la restauration, directeurs des banquets et des réceptions, etc.)

* Comprend tous les programmes d'apprentissage.

3.1a Pour chacune des catégories d'emploi pour lesquelles vous prévoyez des besoins au plan des qualifications professionnelles ou de la formation, au cours des trois prochaines années, indiquez les qualifications particulières qui sont ou seront requises de vos employés.

Catégories principales ou groupes d'emploi	3.1.1a Quels sont les titres d'emploi en cause? (Utilisez vos propres titres)	3.1.2a Quelles qualifications professionnelles sont ou seront requises?	3.1.3a Quels changements technologiques, au besoin, sont associés à ces exigences en matière de qualifications professionnelles ou de formation?
SERVICES DE RESTAURATION			
Personnel en contact avec la clientèle			
Personnel de soutien			
Personnel de supervision et de direction			

Définitions d'emploi - SERVICES D'HÉBERGEMENT

(Pour de plus amples détails, voir les définitions de la première partie)

Personnel en contact avec la clientèle	Préposés à l'entretien ménager, à l'entretien du matériel, portiers, réceptionnistes, etc.
Personnel de supervision et de direction	Superviseurs, y compris responsables de la comptabilité et de l'administration, et directeurs de divers services (réception, entretien ménager, commercialisation, etc.)

3.1b Pour les catégories d'emploi pour lesquelles vous prévoyez des besoins au plan des qualifications professionnelles ou de la formation, au cours des trois prochaines années, indiquez les qualifications particulières qui sont ou seront requises de vos employés dans chacune des catégories.

Catégories principales ou groupes d'emploi	3.1.1b Quels sont les titres d'emploi en cause? (Utilisez vos propres titres)	3.1.2b Quelles qualifications professionnelles sont ou seront requises?	3.1.3b Quels changements technologiques, au besoin, sont associés à ces exigences en matière de qualifications professionnelles ou de formation?
SERVICES D'HÉBERGEMENT			
Personnel en contact avec la clientèle	_____	_____	_____
Personnel de supervision et de direction	_____	_____	_____

Merci d'avoir rempli cette partie.
Veuillez maintenant passer à la quatrième partie.

Quatrième partie

QUESTIONS DE STABILITÉ ET DE PROMOTION DU PERSONNEL

CETTE PARTIE VISE À MIEUX PRÉSENTER LES MÉTHODES
DE VOTRE ENTREPRISE TOUCHANT
LA GESTION DE SES RESSOURCES HUMAINES
ET SES BESOINS EN MATIÈRE DE FORMATION.

Planification des ressources humaines

4.1 Est-ce que vous prévoyez, au moins un an d'avance, selon les catégories d'emploi, le nombre d'employés dont votre entreprise aura besoin l'année suivante? (Cochez une seule réponse)

Oui ____ Passez à la question 4.2
Non ____ Passez à la question 4.4

4.2 Depuis combien d'années votre enterprise fait-il ce genre de prévisions?

____ an(s)

4.3 Faites-vous ces prévisions plusieurs mois ou plusieurs années d'avance?

____ mois
____ an(s)

Stabilité et mobilité du personnel

4.4 Quelles sont, d'après vous, les raisons principales du départ de vos employés? (Indiquez-les par ordre d'importance, en attribuant la cote 1 à la raison la plus importante, la cote 2 à la deuxième, etc.)

	Ordre d'importance
Meilleure rémunération ailleurs	____
Meilleures conditions de travail	____
Meilleurs avantages sociaux	____
Retour aux études	____
Meilleures possibilités de promotion dans l'industrie	____
Meilleures possibilités de promotion hors de l'industrie	____
Changements technologiques	____
Autre raison (Précisez)	____

Recrutement, stabilité et promotion du personnel

4.5 Où se dirige le personnel de **supervision** ou de **direction** qui quitte votre établissement? Indiquez sa répartition approximative, en pourcentage, dans chacune des catégories suivantes (le pourcentage total étant de 100 %).

_____ % restent dans l'industrie de l'accueil (mêmes compétences, même industrie).

_____ % s'en vont dans une industrie connexe (mêmes compétences, autre industrie*).

_____ % changent complètement de domaine (autres compétences, autre industrie*).

4.6 Où se dirige le personnel **de soutien** qui quitte votre établissement? Indiquez sa répartition approximative, en pourcentage, dans chacune des catégories suivantes (le pourcentage total étant de 100 %).

_____ % restent dans l'industrie de l'accueil (mêmes compétences, même industrie).

_____ % s'en vont dans une industrie connexe (mêmes compétences, autre industrie*).

_____ % changent complètement de domaine (autres compétences, autre industrie*).

4.7 Où se dirige le personnel **en contact direct avec la clientèle** qui quitte votre établissement? Indiquez sa répartition approximative, en pourcentage, dans chacune des catégories suivantes (le pourcentage total étant de 100 %).

_____ % restent dans l'industrie de l'accueil (mêmes compétences, même industrie).

_____ % s'en vont dans une industrie connexe (mêmes compétences, autre industrie*).

_____ % changent complètement de domaine (autres compétences, autre industrie*).

*Il peut s'agir d'un hôpital, d'un établissement de restauration collective, d'une maison de retraite, etc.

4.8 Quelles mesures avez-vous prises pour garder vos employés à votre service? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

_____ Programmes d'orientation professionnelle

_____ Meilleure rémunération, meilleurs avantages sociaux

_____ Meilleures conditions de travail (et heures de travail)

_____ Établissement d'étapes de carrière

_____ Prestation de programmes de formation officiels

_____ Programmes d'évaluation du rendement

_____ Autres mesures (Précisez)

4.9 a. Est-ce que **l'industrie de l'accueil** peut jouer un rôle pour favoriser le recrutement, la stabilité ou la formation de vos employés?

Oui _____ Non_____
Indiquez lequel.

_____
_____
_____

b. Est-ce que le **syndicat** peut jouer un rôle pour favoriser le recrutement, la stabilité ou la formation de vos employés?

Oui _____ Non_____
Indiquez lequel.

_____
_____
_____

c. Est-ce que le **gouvernement** peut jouer un rôle pour favoriser le recrutement, la stabilité ou la formation de vos employés?

Oui _____ Non_____
Indiquez lequel.

_____
_____
_____

Promotion

4.10 a. Y a-t-il des possibilités d'avancement dans votre établissement pour le personnel **en contact avec la clientèle**?

Oui _____ Non_____

b. Les employés connaissent-ils bien ces possibilités?

Oui _____ Un peu _____ Non _____

4.11 a. Y a-t-il des possibilités d'avancement dans votre établissement pour le personnel **de soutien**?

Oui _____ Non_____

b. Les employés connaissent-ils bien ces possibilités?

Oui _____ Un peu _____ Non _____

4.12 a. Y a-t-il des possibilités d'avancement dans votre établissement pour le personnel **de supervision ou de direction**?

Oui _____ Non_____

b. Les employés connaissent-ils bien ces possibilités?

Oui _____ Un peu _____ Non _____

Formation

4.13 Combien de personnes avez-vous dans votre établissement, dont la fonction principale est la formation des autres employés?

Catégorie	Nombre d'employés
Aucune	_____
À temps plein	_____
À temps partiel	_____

4.14 En 1988, combien de vos employés ont participé aux programmes de formation ci-après?	**Total**	**Programmes privés**	**Programmes collégiaux**	**Programmes universitaires**
• Programmes de formation technique (autres que l'informatique)				
• Programmes d'informatique				
• Programmes de formation des cadres de supervision et de direction				
• Programmes de sécurité d'initiation au travail				
• Programmes de formation professionnelle permanente				
• Autres (Précisez)				

Programmes d'aide à la formation gouvernementaux
(Voir en page suivante les questions qui s'y rapportent)

Programmes du gouvernement fédéral
(Emploi et Immigration Canada)

Planification de l'emploi	4.15a Connaît les programmes	4.15b Utilise les programmes
Programme Acquisition de compétences		
Programme relatif aux pénuries de main-d'œuvre		
Programme d'aide à l'innovation		
Programme Intégration professionnelle		
Programme Développement de l'emploi		

Programmes du gouvernement ontarien
(Ministère de la Formation professionnelle)

• Programme d'apprentissage		
• Programme L'AVENIR		
• Programme Formation de base de l'Ontario		
• Programme Formation professionnelle de l'Ontario		
• Programme d'emplois d'été de l'Ontario		
• Fonds en fiducie pour la formation en Ontario		
• Programme Recyclage de la main-d'œuvre spécialisée pour techniciens et technologistes		
• Programme Recyclage de la main-d'œuvre qualifiée		
• Services de consultation en formation professionnelle (Bureaux de consultation en formation professionnelle)		
• Programme TRANSITION		
• Autres programmes de formation professionnelle		

4.15 a. Quels sont les programmes d'aide à la formation **gouvernementaux**, que vous connaissez? (Cochez)

b. L'an dernier, quels sont les programmes d'aide à la formation **gouvernementaux** que vous avez utilisés? (Cochez)

c. Quel est le nombre approximatif de vos employés qui ont reçu une formation par le biais de ces programmes en 1988?

Programme	Nombre d'employés
Planification de l'emploi	_____
Programme d'apprentissage	_____
Autres programmes ontariens	_____

4.16 Avez-vous actuellement des programmes d'apprentissage* pour les catégories d'emploi ci-après?

Nous avons des apprentis dans les catégories d'emploi suivantes :

Catégorie d'emploi	Nombre d'apprentis
Chefs boulangers	_____
Aides boulangers	_____
Chefs pâtissiers	_____
Cuisiniers	_____
Aides cuisiniers	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

_____ Aucun apprenti

* Les programmes d'apprentissage sont des programmes de formation professionnelle combinant la formation en classe et au travail.

4.17 Quels autres programmes d'apprentissage aimeriez-vous voir mis sur pied?

Catégorie d'emploi	Cochez
Préposés au service à la clientèle et à la réception de l'hôtel	____
Serveurs	____
Autres (précisez)	
_____	____
_____	____
_____	____
_____	____

4.18 Quels facteurs vous ont empêché de faire participer davantage vos employés, en 1988, à des programmes de formation officiels? Indiquez-les par ordre d'importance, en attribuant la cote 1 au facteur le plus important, la cote 2 au deuxième, etc.

Facteurs	Ordre d'importance
Le niveau actuel de formation est suffisant.	____
Je n'ai pas trouvé de cours appropriés pour mes employés.	____
Le nombre trop restreint d'emplois qualifiés ne justifie pas une formation officielle.	____
Le coût de la formation officielle est prohibitif.	____
Le risque est trop grand que je perde mes employés, une fois formés, au profit d'autres entreprises.	____
Je n'ai pas les installations nécessaires pour assurer cette formation.	____
Je peux embaucher tous les travailleurs qualifiés dont j'ai besoin.	____
Les cours de formation exigent un trop grand nombre de jours d'absence du travail.	____
Autres (Précisez)	____
_____	____

4.19 Au cours de l'année 1989, est-ce que vous prévoyez :
(cochez toutes les réponses appropriées)

_____ Maintenir vos programmes de formation actuels?

_____ Offrir ou parrainer de nouveaux programmes de formation? (Précisez)

_____
_____
_____

_____ Participer à des programmes d'aide à la formation gouvernementaux (p. ex., les programmes Formation professionnelle de l'Ontario, Recyclage de la main-d'œuvre qualifiée, etc.)?

_____ Chercher d'autres types d'aide à la formation? (Précisez)

_____
_____
_____

4.20 Vous avez probablement des préoccupations ou des observations à exprimer concernant vos besoins en ressources humaines et les programmes de formation du personnel, qui n'ont pas été abordées dans ce questionnaire. Si vous avez d'autres réflexions à faire, qui pourraient nous aider dans notre planification, nous vous serions reconnaissants de nous les communiquer ci-dessous.

4.21 Quelles solutions novatrices pourriez-vous proposer qui seraient susceptibles d'atténuer les pénuries de main-d'œuvre dans votre secteur de l'industrie de l'accueil?

Cinquième partie

PROFIL DE L'ENTREPRISE

CETTE PARTIE VISE LA COLLECTE DE DONNÉES DE BASE SUR VOTRE ENTREPRISE.

Profil de l'entreprise

5.1 Cochez les sous-groupes ci-après des services de restauration et des services d'hébergement que vous représentez. (Si vous avez plusieurs établissements, tenez compte uniquement de l'établissement visé dans ce questionnaire.)

Vous pouvez cocher plus d'une case

Services de restauration

_____ Restaurants avec permis de boissons

_____ Restaurants sans permis de boissons (y compris restovolants)

_____ Services de mets à emporter

_____ Traiteurs

_____ Tavernes, bars et boîtes de nuit

Services d'hébergement

_____ Hôtels et auberges routières

_____ Motels

_____ Centres de villégiature

_____ Camps et cabines pour touristes

_____ Petits hôtels

_____ Pensions de famille et hôtels privés

_____ Terrains de camping et parcs à roulottes

_____ Autres camps de loisirs et colonies de vacances

5.2 Donnez plus de précisions sur votre établissement. (Inscrivez S.O. [sans objet] si la rubrique ne s'applique pas à votre établissement.)

Nombre de chambres _____

Nombre de places (restauration et banquets) _____

Nombre total d'emplacements de camping _____

5.3 Indiquez le nombre d'employés permanents et saisonniers, à temps plein et à temps partiel, **pendant la haute saison.**

(Un employé à temps plein travaille 30 heures ou plus par semaine; un employé à temps partiel travaille moins de 30 heures par semaine.)

Employés	Permanents	Saisonniers
À temps plein	_____	_____
À temps partiel	_____	_____

5.4 Indiquez le nombre total d'employés, selon le sexe et l'âge (employés permanents, à temps plein et à temps partiel).

Âge	Hommes	Femmes	Total
16 - 19	_____	_____	_____
20 - 24	_____	_____	_____
25 - 34	_____	_____	_____
35 - 54	_____	_____	_____
55 - 64	_____	_____	_____
65 et plus	_____	_____	_____

5.5 Au cours de votre dernière année complète d'activités, quel a été votre chiffre d'affaires approximatif **annuel?**

Chiffre d'affaires	Cochez une case
Moins de 750 000 $	_____
750 001 $ - 1 500 000 $	_____
1 500 001 $ - 2 500 000 $	_____
2 500 001 $ - 4 500 000 $	_____
4 500 001 $ - 7 500 000 $	_____
7 500 001 $ - 10 000 000 $	_____
10 000 001 $ - 15 000 000 $	_____
15 000 001 $ - 20 000 000 $	_____
20 000 001 $ - 50 000 000 $	_____
50 000 001 $ - 100 000 000 $	_____
Plus de 100 000 000 $	

5.6 Votre établissement est-il un établissement francophone*?

Oui _____ Non_____

* Un établissement francophone est un établissement :

a) détenu par un propriétaire francophone,

b) ou dont la majorité des employés sont francophones,

c) ou dont la langue première de communications internes est le français.

Vous pouvez indiquer ci-après, et à l'endos du questionnaire, d'autres observations personnelles.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Merci de votre collaboration à cette enquête. Nous vous serions reconnaissants de nous retourner ce questionnaire le plus tôt possible, dans l'enveloppe affranchie préadressée ci-jointe.

Laventhol & Horwath Management Consultants
20, rue Queen ouest
Toronto (Ontario)
M5H 3V7

ANNEXE D

ENTREVUES AUPRÈS DE SPÉCIALISTES DE L'INDUSTRIE

ANNEXE D
ENTREVUES AUPRÈS DE SPÉCIALISTES DE L'INDUSTRIE

Sujets de l'enquête qualitative

Introduction

Présentation du projet.

Recrutement du personnel

- Pour quels postes le recrutement du personnel présente-t-il pour vous le plus de difficultés? (Approfondir : travailleurs qualifiés, travailleurs non qualifiés)
- De combien d'employés avez-vous besoin? (Approfondir : comment le savez-vous?)
- Planifiez-vous votre recrutement?
- Comment expliquez-vous les pénuries de main-d'œuvre? (Approfondir : travailleurs qualifiés, travailleurs non qualifiés)
- Pourquoi les gens désirent-ils travailler dans l'industrie de l'accueil?
- Pourquoi les gens ne désirent-ils pas travailler dans cette industrie? (Qu'est-ce que vous faites pour régler ce problème?)
- Recrutez-vous du personnel venant de l'extérieur de l'industrie?

Stabilité du personnel

- Que faites-vous pour garder vos employés actuels?
- Quand vos employés vous quittent, où vont-ils généralement?
- Quelle est la raison de leur départ? (Distinguer entre le personnel en contact avec la clientèle, le personnel de soutien et le personnel de supervision et de direction)
- Pourquoi les employés restent-ils au sein de l'industrie de l'accueil?
- Quel est le taux de rotation de votre personnel? (Vous arrangez-vous pour garder les employés efficaces et congédier ceux qui ne donnent pas un bon rendement?)
- Quelle est la composition actuelle de votre personnel? (Nombre important d'employés à temps partiel, quarts brisés, rotation d'emplois)

Possibilités d'avancement

- Offrez-vous des possibilités d'avancement? (Personnel en contact avec la clientèle, personnel de soutien, personnel de supervision et de direction)
- Ces possibilités sont-elles bien connues? (De quelle façon?)
- Avez-vous mis en place des mécanismes pour bien connaître les aspirations professionnelles de vos employés? (Enquête sur les attitudes)

Formation

- Faites-vous de la formation?
- De quelle sorte de formation s'agit-il? (Question 4.14 - Catégories)
- Qui assume les frais de cette formation? (L'employé ou l'entreprise?)
- Avez-vous un programme visant à inciter vos employés à améliorer leur compétence professionnelle?
- Avez-vous un programme accéléré de formation en cours d'emploi?
- Embauchez-vous des apprentis? (Le programme d'apprentissage est-il efficace? Est-il pertinent?)
- Quels facteurs limitent la participation aux programmes de formation professionnelle officiels? (Pourquoi? Deux facteurs principaux, deux secondaires. Préférez-vous assurer la formation ou engager des gens formés?)
- Les programmes actuels de formation professionnelle et préprofessionnelle dans les collèges et universités sont-ils pertinents?
- Quelles sont les attitudes, les attentes et les qualifications des diplômés des programmes de formation préprofessionnelle pour l'industrie de l'accueil?
- Que pouvez-vous faire pour intéresser les jeunes à l'industrie de l'accueil?
- Quel est l'âge des étudiants que vous cherchez à intéresser à l'industrie?
- Comment expliquez-vous que vous pouvez engager très tôt des jeunes, mais que vous les perdez par la suite?

Solutions

- Avez-vous mis en œuvre des solutions novatrices pour atténuer les pénuries de main-d'œuvre? Avez-vous des suggestions à ce sujet? (Aînés ou retraités, handicapés, personnes s'occupant de la maison, immigrants)

- Comment voyez-vous les perspectives d'avenir?

- Autres préoccupations et observations

Profil

Voir les questions 5.1 à 5.6 du questionnaire.

ANNEXE E

RENCONTRES DE GROUPES D'INTÉRÊT

ANNEXE E
RENCONTRES DE GROUPES D'INTÉRÊT

Ministère de la Formation professionnelle – Besoins de l'industrie de l'accueil en Ontario en matière de ressources humaines et de formation

Introduction

Expliquer :

- à quoi sert une glace sans tain (miroir à sens unique);
- l'utilisation d'enregistrements sonores comme cahier de notes;
- qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses : nous voulons simplement savoir ce que pensent les participants;
- le caractère confidentiel de l'enquête;
- le but visé par les groupes d'intérêt : discuter des besoins de l'industrie de l'accueil en Ontario au plan des ressources humaines et de la formation.

Portrait de l'industrie

Pour amorcer nos échanges, j'aimerais que vous répondiez par écrit, sur la feuille qui se trouve devant vous et sans consulter vos voisins, aux questions suivantes : «Quelle image avez-vous de l'industrie de l'accueil comme lieu de travail? Selon vous, quelle image les gens de l'extérieur ont-ils de cette industrie comme lieu de travail?»

Faisons maintenant un tour de table. Je m'appelle _____ . Et vous? Qu'avez-vous répondu?

Participation initiale

- Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'industrie de l'accueil? (Approfondir : combien d'emplois avez-vous eus?)
- Est-ce simplement un emploi pour vous? ou une carrière? Pourquoi?

Attrait de l'emploi et de l'industrie

- Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans l'industrie de l'accueil?
- Pourquoi avez-vous choisi l'emploi particulier que vous occupez?
- Comment les employeurs devraient-ils recruter de nouveaux employés?
- Pourquoi restez-vous? (Approfondir : pour quelles raisons quitteriez-vous votre emploi?)
- De quelle façon votre employeur peut-il vous inciter à rester?
- À votre avis, quelles sont les principales raisons du départ d'un employé? (Approfondir : meilleure rémunération ailleurs, meilleures conditions de travail, meilleurs avantages sociaux, retour aux études, possibilités d'avancement dans l'industrie ou hors de l'industrie, changements technologiques.)
- Où vont les employés qui quittent leur emploi? (Approfondir : ils restent dans l'industrie, ils choisissent un autre emploi; différences entre le personnel en contact avec la clientèle et le personnel de soutien.)

Perfectionnement professionnel

- Votre employeur offre-t-il ou parraine-t-il des cours de formation? (Approfondir. Quels sont ces cours? Où sont-ils offerts? Quelles sont les méthodes utilisées - vidéos, etc.?)
- Quels cours devraient être offerts? (Approfondir : méthodes, endroits.)
- À votre avis, pourquoi les employeurs n'offrent-ils pas plus de programmes officiels de formation professionnelle?
- Voyez-vous la nécessité d'un programme de certification pour ceux qui travaillent dans l'industrie?

L'avenir

- Quels changements prévoyez-vous dans l'industrie de l'accueil au cours des prochains trois à cinq ans? (Approfondir : besoins en matière de formation.)

«Si vous pouviez imaginer...»

Si vous pouviez imaginer que vous êtes un employeur et que vous disposez des ressources financières nécessaires, quelles méthodes proposeriez-vous en vue de recruter du personnel et de garder les employés que vous avez déjà?

Quelle sorte de formation offririez-vous à vos employés?

Ministère de la Formation professionnelle – Critères de recrutement des groupes d'intérêt

- Deux groupes dans chaque ville (Toronto et Peterborough)
- Huit à dix personnes par groupe (50 pour 100 provenant des services de restauration, 50 pour 100 provenant des services d'hébergement)

Services de restauration : ils comprennent les restaurants (avec et sans permis de boissons), les services de mets à emporter, les traiteurs, les tavernes, bars et boîtes de nuit.

Services d'hébergement : ils comprennent les hôtels, les motels, les centres de villégiature, les terrains de camping, les parcs à roulottes, les petits hôtels et les cabines.

Les participants doivent satisfaire aux critères suivants :

- être employés dans les services de restauration ou d'hébergement;
- y être employés à temps plein ou à temps partiel;
- y être employés depuis un an;
- y être employés au niveau de la supervision ou aux niveaux inférieurs (cela exclut les directeurs et les propriétaires, ainsi que le personnel qualifié comme les chefs de cuisine – voir les définitions);
- avoir au moins 19 ans.

ANNEXE F

CONNAISSANCE ET UTILISATION DES PROGRAMMES D'AIDE À LA FORMATION GOUVERNEMENTAUX

Tableau F-1

Connaissance des programmes d'aide à la formation gouvernementaux (en pourcentage)

Programmes	Total à l'enquête	Services de restauration					Services d'hébergement					Région*				
		Total	Employés P. é.*	Employés G. é.*	Ventes P. é.	Ventes G. é.	Total	Employés P. é.	Employés G. é.	Ventes P. é.	Ventes G. é.	Centre S.-O.	S.-E.		N.-O.	N.-E.
Fédéraux																
Programme Acquisition de compétences	16	15	14	18	14	16	17	17	18	17	16	19	10	14	29	9
Programme relatif aux pénuries de main-d'œuvre	12	12	11	18	12	12	12	11	20	13	11	12	17	8	20	8
Programme d'aide à l'innovation	11	11	10	15	9	13	11	11	16	11	11	11	6	13	20	7
Programme Intégration professionnelle	22	22	18	35	17	27	22	19	35	20	30	25	23	24	26	10
Programme Développement de l'emploi	24	23	21	30	22	24	24	23	30	23	28	27	20	25	27	18
Provinciaux																
Programme d'apprentissage	42	44	41	57	42	47	42	38	63	40	50	50	31	40	39	32
Programme L'AVENIR	60	59	59	64	61	57	65	64	73	66	64	54	41	53	73	85
Programme Formation de base de l'Ontario	27	26	28	24	28	24	28	29	26	30	21	26	17	18	33	43
Programme Formation professionnelle de l'Ontario	23	24	23	27	24	23	25	24	33	25	25	20	18	19	28	36
Programme d'emplois d'été de l'Ontario	65	66	67	67	67	65	69	69	75	70	66	66	65	61	66	68
Services de consultation en formation professionnelle	13	13	12	18	12	14	13	12	20	13	14	12	15	11	17	13
Programme Recyclage de la main-d'œuvre qualifiée	12	12	13	11	14	10	12	12	10	13	7	11	6	7	18	17
N'en connaissent aucun	16	15	15	12	15	15	14	14	10	14	14	15	23	22	10	8

* P. é. indique Petits établissements; G. é. indique Grands établissements. Voir le tableau 1 pour une définition de ces termes.
Pour la définition du terme «région», voir le tableau B-10.
Le tiret (-) indique des données insuffisantes dans la case pour tirer des conclusions.
Question 4.15a : «Quels sont les programmes d'aide à la formation gouvernementaux que vous connaissez? (Cochez)»
Source : enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

Tableau F-2

Utilisation des programmes d'aide à la formation gouvernementaux par ceux qui les connaissent (en pourcentage)

Programmes	Total à l'enquête	Services de restauration					Services d'hébergement					Région*				
		Total	Employés P. é.*	Employés G. é.*	Ventes P. é.	Ventes G. é.	Total	Employés P. é.	Employés G. é.	Ventes P. é.	Ventes G. é.	Centre S.-O.	S.-E. N.-O.		N.-E.	
Programme d'emplois d'été de l'Ontario	34	34	29	51	30	38	38	35	-	35	-	34	-	44	-	28
Programme L'AVENIR	22	25	21	39	22	30	24	19	-	23	-	18	-	-	-	23
Programme d'apprentissage	18	22	12	-	10	34	18	7	-	12	-	2	-	-	-	-

* P. é. indique Petits établissements; G. é. indique Grands établissements. Voir le tableau 1 pour une définition de ces termes.

Pour la définition du terme «région», voir le tableau B-10.

Le tiret (-) indique des données insuffisantes dans la case pour tirer des conclusions.

Question 4.15b : «L'an dernier, quels programmes d'aide à la formation gouvernementaux avez-vous utilisés? (Cochez)»

Source : enquête Laventhol & Horwath, janvier 1989.

ANNEXE G

MEMBRES DES COMITÉS

ANNEXE G

MEMBRES DES COMITÉS

MEMBRES DU COMITÉ DIRECTEUR*

Associations sectorielles	
Canadian Restaurant & Foodservice Association	Angela Hould (présidente)
Ontario Restaurant Association	Alf Elliott
Ontario Hotel and Motel Association	Esther Lee Ken Willcocks
Northern Ontario Tourist Outfitters' Association	Bob McKercher
Resorts Ontario	Bruce Stanton
Syndicat	
Hotel Employees and Restaurant Employees International Union	Compton Marshall
Secteur de l'éducation	
Collège George Brown d'arts appliqués et de technologie	Brian Cooper
Collège Canadore d'arts appliqués et de technologie	Neil Cornthwaite
Institut polytechnique Ryerson	Peter Williams
Université de Guelph	Michael Nightingale
Ontario Hostelry Institute	Dominic Zoffranieri
Gouvernement	
Ministère de la Formation professionnelle	William Wolfson Peter Landry Hildegard Martens
Ministère du Tourisme et des Loisirs	Bert Hofmann
Ministère des Collèges et Universités	Karen Kerr

* Au début de l'étude.

MEMBRES DU COMITÉ DE SOUTIEN INTERMINISTÉRIEL

Ministère de la Formation professionnelle	Recherche sur le marché du travail	Hildegard Martens (présidente)
Ministère de la Formation professionnelle	Direction de l'apprentissage	Bill Fields
Ministère de la Formation professionnelle	Direction des services de soutien à la formation	L. Scott Tyrer
Ministère du Tourisme et des Loisirs	Section du développement industriel	Dan Hunnisett Bert Hofmann
Ministère des Collèges et Universités	Services des programmes	Karen Kerr
Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie	Secrétariat du secteur tertiaire	Diana Wickham
Ministère du Développement du Nord et des Mines	Direction de l'élaboration des politiques et des programmes	Don Cameron

ISBN 0-7729-6314-2